FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Talita Armelin de Oliveira Caldas

Gestão Extrajudicial: o equilíbrio entre a missão pública e o desempenho privado na atividade notarial e de registral

São Paulo
2026

TALITA ARMELIN DE OLIVEIRA CALDAS

Gestão Extrajudicial: o equilíbrio entre a missão pública e o desempenho privado na atividade notarial e de registral

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho.

São Paulo
2026

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Caldas, Talita Armelin de Oliveira.
Gestão extrajudicial: o equilíbrio entre a missão pública e o desempenho privado na atividade notarial e de registral. / Talita Armelin de Oliveira Caldas. São Paulo, [s.n.]: 2026.
149 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho.
Área de concentração: Administração.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

1. Cartórios extrajudiciais. 2. Atividade Notarial e de Registral. 3. Gestão estratégica. 4. Desempenho financeiro. 5. Balanced Scorecard (BSC). 6. Setor extrajudicial - Práticas de gestão não financeira - Brasil. I. Coelho, Diego Bonaldo. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

Nome: Talita Armelin de Oliveira Caldas

Título: Gestão Extrajudicial: o equilíbrio entre a missão pública e o desempenho privado na atividade notarial e de registral

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Aos plantadores de boas sementes no solo do extrajudicial,

Dedico esta jornada àqueles que, em cada ato praticado,
não enxergam apenas números ou protocolos,
mas sim **vidas que buscam o melhor com os melhores**.

Que estas palavras inspirem os que trabalham com o coração,
transformando o rigor da **Ordem** — de nossos processos e normas —
no fruto do **Progresso** — com sustentabilidade e paz social.

Aos que persistem em devolver à nossa bandeira a palavra esquecida,
unindo a técnica ao afeto, e a lei à empatia.
Que o Amor continue sendo o princípio,
para que a **Ordem** seja a base e o **Progresso**, a nossa finalidade**.**

A todos vocês, que semeiam hoje o legado de uma justiça mais justa e humana,
meu mais profundo reconhecimento.

Talita A. O. Caldas

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas de mestrado, a melhor Turma 11 de todos os tempos, expresso minha gratidão tanto pelas ricas discussões em sala quanto pelos momentos de leveza. Foi um privilégio compartilhar esta jornada com vocês!

À minha musa inspiradora acadêmica, Prof.ª Dr.ª Rosalinda Chedian Pimentel, que me orientou desde o MBA da USP em 2015 e permaneceu presente em minha trajetória pessoal e profissional, incentivando-me a prosseguir nos estudos: receba meu carinho e sincero agradecimento.

Agradeço aos titulares dos cartórios em que trabalhei. Eles me proporcionaram uma visão prática valiosa que complementou o conhecimento teórico, permitindo-me vivenciar o compromisso e a disposição contínua em aprimorar os serviços entregues à sociedade.

Minha gratidão estende-se aos meus avós paternos, Luiz e Carmen, e maternos, Ilídio e Elena. Seus valores e ensinamentos, transmitidos aos meus pais, servem como bússola moral ao longo de toda a minha vida.

Aos meus pais, Reinaldo e Rosária, meus eternos mestres: obrigada por me ensinarem o valor do estudo, da honestidade e da integridade — pilares que guiam minhas ações e me permitem a paz de uma consciência tranquila.

Aos meus irmãos: Tício, por todo o apoio no extrajudicial desde o início de minhas pesquisas, e Tais, minha confidente de todos os momentos, obrigada pela paciência e pelo carinho constante.

Ao meu marido, Felipe, agradeço pelo apoio incondicional e por me ensinar a importância de agir e persistir. Nossas reflexões me incentivam a crescer e você é minha referência em tantos aspectos; nossa união é minha maior fonte de felicidade e motivação.

À minha filha, Helena, agradeço por ter acolhido com graça e maturidade os desafios impostos por este mestrado. Sua compreensão me deu a tranquilidade necessária para focar nos estudos. Você é minha razão diária para evoluir, e sou profundamente grata por ter você ao meu lado.

A todos vocês, muito obrigada! Sem o apoio, a compreensão e o incentivo de cada um, este sonho não teria se concretizado e estas palavras jamais teriam sido escritas.

RESUMO

CALDAS, T. A. de O. **Gestão Extrajudicial: O Equilíbrio entre a Missão Pública e o Desempenho Privado na Atividade Notarial e de Registral**. 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

Os cartórios extrajudiciais brasileiros operam sob uma lógica de atuação híbrida, conciliando a entrega de segurança jurídica delegada pelo Estado com a imperativa autossustentação econômica, sob responsabilidade estrita do tomador de decisão. Sob essa ótica, a presente pesquisa analisa se a adoção de práticas de gestão não financeiras, fundamentadas nas perspectivas não financeiras do *Balanced Scorecard* (BSC), associa-se ao desempenho financeiro dessas unidades. Para tanto, adotou-se uma abordagem quantitativa, com delineamento transversal de natureza exploratória, descritiva e correlacional. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado aplicado a uma amostra nacional de administradores do setor extrajudicial, sendo o modelo empírico testado mediante análises estatísticas e equações de regressão. Os resultados sugerem estatisticamente que o grau de adoção de táticas gerenciais tende a exercer influência direta e positiva sobre os resultados de caixa, embora em menor grau que os fatores externos e estruturais. Com efeito, as evidências indicam que os aportes em processos internos e na capacitação da equipe podem se converter em retornos econômicos superiores quando direcionados à excelência no atendimento ao usuário. Por conseguinte, infere-se que o rigor técnico e legislativo pode ser potencializado por práticas de gestão estratégica (não financeiras) para garantir a viabilidade do negócio no longo prazo.

Palavras-chave: Cartórios extrajudiciais. Atividade Notarial e de Registral. Gestão estratégica. Desempenho financeiro. Organizações híbridas. *Balanced Scorecard* (BSC).

ABSTRACT

CALDAS, T. A. de O. **Extrajudicial Management: Balancing Public Mission and Private Performance in Notarial and Registry Activity.** 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios), Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2026.

Brazilian extrajudicial notary and registry offices operate under a hybrid institutional logic, reconciling the delivery of legal security delegated by the State with the imperative of economic self-sustainability, under the strict responsibility of the decision-maker. From this perspective, the present study analyzes whether the adoption of non-financial management practices, grounded in the non-financial perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), is associated with the financial performance of these units. To this end, a quantitative approach was adopted, with a cross-sectional design of an exploratory, descriptive, and correlational nature. Primary data were collected through a structured questionnaire applied to a national sample of administrators in the extrajudicial sector, and the empirical model was tested using statistical analyses and regression equations. The results statistically suggest that the degree of adoption of managerial practices tends to exert a direct and positive influence on cash results, although to a lesser extent than external and structural factors. Indeed, the evidence indicates that investments in internal processes and team development may translate into superior economic returns when directed toward excellence in user service. Therefore, it is inferred that technical and legislative rigor can be enhanced by (non-financial) strategic management practices to ensure the long-term viability of the business.

Keywords: Extrajudicial services. Notarial and Registry Activity Strategic management. Financial performance. Hybrid organizations. Balanced Scorecard (BSC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valores economizados pelo governo com a desjudicialização desde 2007 17
Figura 2 - Porcentagens de valores pagos ao governo em relação ao faturamento bruto 36
Figura 3 - Impacto em valor e tempo da desjudicialização desde 2007 37
Figura 4 - Modelo Conceitual da Pesquisa 42
Figura 5 - Resíduos padronizados em função dos valores ajustados 90
Figura 6 - Gráfico Q-Q 91
Figura 7 - Diagrama Conceitual Mediação em Paralelo 107
Figura 8 - Diagrama Conceitual – Mediação Serial 110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação Metodológica da Pesquisa 44
Quadro 2 - Questionário: assertivas por construto 46
Quadro 3 - Matriz de amarração da pesquisa 57
Quadro 4 - Perfil dos respondentes (n = 136) 64
Quadro 5 - Perfil dos cartórios (n = 136) 66
Quadro 6 - Estatísticas de confiabilidade de escala 73
Quadro 7 - Questão e Tipo de Variável (Cartório) 140
Quadro 8 - Codificação da Variável Titular 140
Quadro 9 - Questão e Tipo de Variável (Respondente) 140
Quadro 10 - Codificação da Variável Experiência 141
Quadro 11 - Codificação da Variável Anos de Experiência do Titular 141
Quadro 12 - Questão e Tipo de Variável de Atendimento ao Cliente 141
Quadro 13 - Questão e Tipo de Variável de Aprendizado e Crescimento 141
Quadro 14 - Questão e Tipo de Variável de Processos Internos 142
Quadro 15 - Questão e Tipo de Variável de Desempenho Financeiro 142
Quadro 16 - Variáveis Analíticas Construídas 142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variância total explicada (Modelo Inicial) 69
Tabela 2 - Matriz de Componentes Rotacionada (Modelo Inicial) 69
Tabela 3 - Variância Total Explicada (Modelo Final) 71
Tabela 4 - Matriz de Componentes Rotacionada (Modelo Final) 72
Tabela 5 - Adoção das práticas de Atendimento ao Cliente 76
Tabela 6 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Atendimento ao Cliente 78
Tabela 7 - Adoção das práticas de Processos Internos 78
Tabela 8 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Processos Internos 80
Tabela 9 - Adoção das práticas de Aprendizado e Crescimento 81
Tabela 10 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Aprendizado e Crescimento 82
Tabela 11 - Adoção das práticas do Desempenho Financeiro (n = 136) 83
Tabela 12 - Distribuição de frequências: perspectiva desempenho financeiro 85
Tabela 13 - Estatísticas de colinearidade 92
Tabela 14 - Medidas de Ajustamento do Modelo (Variáveis de Controle) 95
Tabela 15 - Coeficientes do Modelo Base 95
Tabela 16 - Estatísticas de Colinearidade 100
Tabela 17 - Medidas de Ajustamento do Modelo (Variáveis de Controle + BSC) 101
Tabela 18 - Coeficiente do Modelo Variáveis de Controle + BSC 102
Tabela 19 - Estatísticas de Colinearidade 105
Tabela 20 - Ajuste dos Modelos dos Mediadores Paralelos (Processos e Clientes) 107
Tabela 21 - Efeitos Indiretos das Dimensões do BSC – Mediação Paralelo 108
Tabela 22 - Tabela do caminho para o faturamento – Mediação Paralelo 108
Tabela 23 - Ajuste dos Modelos dos Mediadores Seriais (m1 e m2) 111
Tabela 24 - Efeitos Indiretos (Modelo Serial) entre as perspectivas do BSC 112
Tabela 25 - Efeitos Indiretos (BSC) e Efeitos Diretos (Controles) sobre Log_Fat 113
Tabela 26 - Efeitos do Modelo Completo (Modelo Paralelo) 143
Tabela 27 - Efeitos Diretos e Indiretos da Mediação (Modelo Paralelo) 143
Tabela 28 - Efeitos do Modelo Completo (Modelo Serial) 146
Tabela 29 - Efeitos Diretos e Indiretos do Modelo Serial 146

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANOREG BR	Associação dos Notários e Registradores do Brasil
BSC	*Balanced Scorecard*
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNS	Cadastro Nacional de Serventia
GLM	*General Linear Model*
ISO	*International Organization for Standardization*
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KPI	*Key Performance Indicator*
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
NGP	Nova Gestão Pública
OLS	*Ordinary Least Squares*
PCA	*Principal Component Analysis*
PT	Cartórios de Protesto
RCPJ	Registro Civil de Pessoas Jurídicas
RCPN	Registro Civil das Pessoas Naturais
RI	Registro de Imóveis
RTD	Registro de Títulos e Documentos
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences*
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TN	Tabelionato de Notas
VIF	Fator de Inflação da Variância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA 18
1.3 OBJETIVOS 19
1.4 JUSTIFICATIVA 19
1.5 CONTRIBUIÇÕES 20
2 REFERENCIAL TEÓRICO 22
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA 22
2.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC) 24
2.3 PRÁTICAS NÃO FINANCEIRAS DO BSC 25
2.3.1 Perspectiva do cliente 25
2.3.2 Perspectiva dos processos internos 27
2.3.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento 28
2.4 DESEMPENHO FINANCEIRO 30
2.5 CARTÓRIOS NO BRASIL: ENTRE A MISSÃO PÚBLICA E O DESEMPENHO PRIVADO 31
2.5.1 Desjudicialização: fonte de economia ao Governo e à Sociedade 35
2.5.2 O titular como gestor 38
2.5.3 Práticas de gestão não financeiras: desafios para a eficiência operacional 39
2.5.4 BSC no cartório: mediador entre desempenho público e privado 40
2.6 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA 41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO METODOLÓGICO 43
3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 44
3.3 COLETA DE DADOS 48
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA 48
3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS 49
3.5.1 Validação do instrumento de pesquisa 50
3.5.2 Verificação dos pressupostos do modelo de regressão 52
3.5.3 Regressão linear múltipla por blocos hierárquica (MQO/OLS) 53
3.5.4 Análise de mediação (paralela e serial) entre as perspectivas do BSC 54
3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E TÉCNICAS 55
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA 56

3.8 CONSIDERAÇÕES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA 58
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 61
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 61
4.1.1 Perfil dos respondentes (titulares e gestores) 61
4.1.2 Perfil dos cartórios 64
4.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO 67
4.2.1 Análise fatorial exploratória (AFE) 68
4.2.1.1 Análise Fatorial Exploratória (Modelo Inicial) 68
4.2.1.2 Refinamento da Escala e Segunda Rodada da AFE 70
4.2.2 Análise de confiabilidade interna 73
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS 74
4.3.1 Atendimento ao cliente 76
4.3.2 Processos internos 78
4.3.3 Aprendizado e crescimento 80
4.3.4 Desempenho financeiro 83
4.4 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS 85
4.4.1 Transformação logarítmica do faturamento 85
4.4.2 Variáveis de controle 86
4.4.3 Construção das variáveis médias dos construtos 87
4.5 MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA 89
4.5.1 Verificação dos pressupostos da regressão linear múltipla 89
4.5.2 Interpretação dos coeficientes: do logaritmo à porcentagem 93
4.5.3 Análise do modelo estrutural com variáveis de controle 94
4.5.4 Análise do modelo estrutural ampliado (com variáveis de controle e BSC) 100
4.5.5 Análise de mediação paralela entre as perspectivas do BSC (modelo ajustado com variáveis de controle) 106
4.5.6 Modelo alternativo: mediação serial 110
4.5.7 Conclusão geral do modelo de mediação 113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 116
5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS À LUZ DOS OBJETIVOS DA PESQUISA 118
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA O EXTRAJUDICIAL 123
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 124
REFERÊNCIAS 128
APÊNDICES 136

1 INTRODUÇÃO

Os cartórios brasileiros constituem uma engrenagem estratégica do Estado moderno, superando a visão restrita de estruturas meramente burocráticas. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu que a prestação desses serviços ocorre mediante delegação do Poder Público (fiscalizado pelo Poder Judiciário) a particulares selecionados por concurso de provas e títulos (Brasil, 1988). Esse formato confere às serventias uma natureza peculiar: são juridicamente privadas, financeiramente autônomas e funcionalmente públicas (Brasil, 1994).

Nesse arranjo, o Poder Público transfere funções essenciais ligadas à fé pública e à segurança jurídica, enquanto a gestão operacional ocorre sob a égide do direito privado (Arruda; Costa, 2022; Scheid, 2021). Essa realidade impõe ao delegatário o **duplo papel de agente delegado e gestor de uma organização complexa, configurando os cartórios extrajudiciais como organizações de natureza híbrida** (Carvalho, 2021; Garbaccio; Lodi; Melo, 2023; Kelmer, 2022).

Como o titular assume integralmente o risco financeiro e operacional da unidade (Chossani, 2022), torna-se o responsável exclusivo pelos investimentos em tecnologia, remuneração de prepostos e manutenção da infraestrutura (Barros; Moreno, 2022). Diante desse cenário, torna-se pertinente que o profundo conhecimento jurídico seja complementado por competências gerenciais, com o intuito de alcançar a eficiência exigida tanto pelo mercado quanto pelos órgãos fiscalizadores (Barros; Moreno, 2022; Silva *et al*., 2023).

Entretanto, a complexidade inerente à viabilidade econômica muitas vezes contrasta com a formação estritamente jurídica do delegatário ingressante. Ao priorizar a mitigação de falhas normativas e a prevenção de responsabilizações civis ou correicionais, o administrador tende a alocar uma carga horária reduzida ao desenvolvimento de práticas gerenciais voltadas a otimizar o desempenho organizacional (Silva *et al.*, 2023).

Nesse contexto, embora o rigor técnico seja imperativo para a segurança jurídica, observa-se que realizar o gerenciamento da unidade pode tornar-se uma atividade predominantemente reativa (Barros; Moreno, 2022; Silva et al., 2023). Ao concentrar-se essencialmente na conformidade operacional, corre-se o risco de negligenciar a cadeia de valor da gestão estratégica, na qual o treinamento de pessoas e a estruturação de sistemas de informação são fundamentais para que os processos internos resultem em excelência no atendimento ao usuário (Barros; Moreno, 2022; Kaplan; Norton, 1996; Silva *et al*., 2023).

A garantia da segurança jurídica permanece como a finalidade primária da delegação; contudo, a estruturação de processos internos, a atenção ao cliente e o treinamento da equipe

podem resultar em burocratização ineficiente em vez de sustentabilidade, o que sugere que o sucesso da unidade parece demandar um equilíbrio harmônico entre a conformidade técnica e a gestão estratégica (Pagani; Todescat, 2022, Arruda; Costa, 2022).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A legislação federal atribui ao titular a responsabilidade integral pela gestão administrativa e financeira do cartório, sem previsão de subvenção ou auxílio estatal. Nesse contexto, a delegação transfere à pessoa natural do delegatário (titular) os riscos inerentes à atividade, exigindo uma atuação eficiente como condição necessária para assegurar a qualidade dos serviços, em consonância com os padrões estabelecidos pelos órgãos fiscalizadores (Carvalho, 2021).

A ausência de personalidade jurídica própria configura uma particularidade estrutural do setor. Embora as unidades possuam inscrição no CNPJ para fins tributários, a delegação recai estritamente sobre a pessoa natural do aprovado (Silva *et al*., 2023). Por conseguinte, o gestor responde de forma exclusiva pelo recolhimento de impostos e assume integralmente o risco financeiro da prestação (Belluzzo, 2021). Nesse arranjo, o titular atua como empregador equiparado à empresa, arcando com todos os encargos do regime celetista (Brasil, 1994). O delegatário exerce, simultaneamente, a função de assegurar a fé pública e a responsabilidade integral pelos passivos decorrentes de uma operação que deve manter continuidade ininterrupta.

Essa estrutura adquiriu maior complexidade com a desjudicialização. A partir da Lei nº 11.441/2007, as serventias passaram a absorver procedimentos antes restritos ao Judiciário, como divórcios e inventários (Cruz, 2023; Alves *et al.*, 2023), posicionando o setor como um agente estratégico na redução da sobrecarga estatal (Dadalto, 2019). No entanto, essa ampliação de competências eleva diretamente os gastos financeiros, além da estruturação tecnológica exigida para abarcar novos serviços, muitas vezes sem a previsibilidade de que a tabela de emolumentos cubra os gastos adicionais gerados pela nova prestação do serviço (Dadalto, 2019).

A Figura 1 quantifica esse impacto econômico, demonstrando que a transferência de inventários e divórcios gerou uma economia estimada em R$ 6,2 bilhões e R$ 2,7 bilhões, respectivamente, entre 2007 e 2025. Essa racionalização de recursos está alinhada ao princípio da eficiência administrativa (art. 37, da Constituição Federal) e libera verbas para áreas prioritárias (Dadalto, 2019). Todavia, em contraste ao sendo comum, a alta rentabilidade não configura uma regra geral no setor. Aproximadamente 30% dos cartórios brasileiros operam

em situação deficitária, especialmente os ofícios de Registro Civil de Pessoas Naturais (RCPN) em regiões de baixa densidade demográfica, que dependem de fundos compensatórios para sobreviver (Belluzzo, 2021; ANOREG/BR, 2024). Sendo assim, o lucro certo no extrajudicial é uma possibilidade quando os fatores estruturais estão já configurados (tema aprofundado nos capítulos 4 e 5), mas para a grande maioria das delegações, a margem de lucro líquido se consolida como um resultado direto da eficiência gerencial, ou seja, é uma conquista da gestão.

Figura 1 - Valores economizados pelo governo com a desjudicialização desde 2007



Fonte: ANOREG BR (2024).

Nessa conjuntura, ter um planejamento estratégico formal faz com que mensuração dos resultados fique mais clara, o que facilita a tomada de decisão. Caldas (2017) identificou que mais de 90% dos delegatários sentiam dificuldade em monitorar a gestão, e 77% reportaram alta dificuldade para estipular metas. Em um contexto de receitas relativamente fixas e despesas crescentes, a gestão por indicadores de desempenho passa a constituir um requisito para a sustentabilidade organizacional (Carvalho, 2021).

Diante desse cenário, revela-se pertinente testar estatisticamente em que medida a adoção das práticas não financeiras do *Balanced Scorecard* (BSC) associa-se a um desempenho financeiro superior.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os estudos dedicados ao setor extrajudicial concentram-se, majoritariamente, em aspectos normativos e nos impactos decorrentes da desjudicialização (Dadalto, 2019). Todavia, observam-se poucas investigações quantitativas que examinem os cartórios sob a ótica da estratégia organizacional e do desempenho financeiro em ambientes híbridos (Pagani; Lavarda, 2021). Essa lacuna limita a compreensão empírica sobre como a gestão profissional de um delegatário pode, de fato, melhorar a saúde econômica de seu cartório.

Os concursos públicos, cada vez mais recorrentes em todo o Brasil, selecionam profissionais de excelência jurídica para assumir o comando de organizações complexas (Silva *et al*., 2023). Contudo, a viabilidade econômica da delegação subordina-se à capacidade — e ao interesse discricionário — do jurista em adotar práticas administrativas no cotidiano. O risco financeiro integral transferido ao gestor exige saberes que extrapolam o conteúdo do edital dos certames estatais, tornando a gestão estratégica um imperativo de sobrevivência (Barros; Moreno, 2022).

Embora o *Balanced Scorecard* (BSC) seja mundialmente reconhecido como um instrumento consolidado de alinhamento entre processos e objetivos, sua aplicação sistemática no contexto extrajudicial aponta para um vasto horizonte de desenvolvimento institucional. A modernização do Judiciário brasileiro, capitaneada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), adotou precisamente a metodologia dos mapas estratégicos de Kaplan e Norton (1996) como alicerce de sua governança (Oliveira, 2017). Esse movimento, publicizado pela Resolução CNJ nº 70/2009, elevou a implantação do BSC à categoria de "Meta 1" do Conselho, estabelecendo um novo padrão de eficiência e previsibilidade para os tribunais estaduais (Oliveira, 2017; Brasil, 2010).

Essa priorização estratégica por parte do órgão fiscalizador sinaliza uma rota de excelência que encontra, no setor extrajudicial, um terreno fértil para a sofisticação da gestão. Estudos anteriores indicam que, enquanto a técnica jurídica é exercida com maestria pelos delegatários, a sistematização de práticas de gestão estratégica, ainda se apresenta como uma fronteira a ser integrada ao cotidiano dos cartórios (Silva *et al*., 2023).

O desafio contemporâneo reside na oportunidade de harmonizar o notável saber jurídico do titular com as práticas de gestão que o próprio Judiciário elegeu como fundamentais. Diante da elevada responsabilidade patrimonial e civil inerente à função, a adoção dessas metodologias consolida-se como um caminho para fortalecer a perenidade dos cartórios brasileiros. Ao unir o rigor da norma à inteligência da estratégia, o titular não apenas protege sua delegação, mas

reafirma o papel do extrajudicial na consolidação das práticas gerenciais que favorecem a eficiência do Estado moderno (Oliveira, 2023).

Diante do exposto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão central: **em que medida a adoção de práticas não financeiras do Balanced Scorecard (BSC) associa-se ao desempenho financeiro dos cartórios**?

A modelagem analítica estabelecida para responder a essa indagação posiciona as práticas gerenciais não financeiras como variáveis independentes e o desempenho financeiro como variável dependente. O delineamento da pesquisa investiga, adicionalmente, as possíveis diferenças na distribuição do resultado econômico em função das variáveis de controle.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar em que medida a adoção de práticas não financeiras do BSC associa-se ao desempenho financeiro nos cartórios extrajudiciais do Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar o grau de adoção das práticas de não financeiras do Balanced Scorecard (BSC).
b) Analisar a percepção do desempenho financeiro, sob a ótica dos respondentes.
c) Verificar a existência de associação empírica entre as práticas gerenciais não financeiras (avaliadas sob a lente do BSC) e o desempenho financeiro.
d) Verificar se há associação entre as variáveis de controle e o desempenho financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento de organizações de natureza híbrida exige a harmonização contínua entre a entrega de valor público e a viabilidade econômica privada, principalmente nos cartórios de faturamento intermediário. O avanço das pesquisas sobre esse modelo abrange majoritariamente segmentos como saúde e infraestrutura, evidenciando uma lacuna analítica quanto à aplicação dessa lente teórica ao setor extrajudicial (Pagani; Lavarda, 2021). Embora, essas unidades operem sob determinações estatais estritas, elas demandam racionalidade administrativa autônoma para garantir o fluxo de caixa contínuo (Arruda; Costa, 2022).

A presente investigação busca atenuar essa defasagem ao testar estatisticamente a associação entre as práticas não financeiras - categorizadas segundo o *framework* do Balanced Scorecard (BSC) e o desempenho financeiro do setor, sob a ótica dos próprios tomadores de decisão. Para tanto, o *framework* do BSC foi adotado estritamente como uma lente analítica, e não sob a premissa de que os cartórios possuíssem o modelo formalmente implementado. Nesse sentido, o uso das perspectivas do BSC (Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) serviu como uma matriz de mensuração teórica necessária para categorizar e conectar o esforço prático da rotina interna ao retorno sobre o capital alocado na delegação estatal.

A utilidade prática dessa modelagem consolida-se na entrega de um embasamento para o aprimoramento da governança cartorial. A otimização do controle interno favorece a continuidade do serviço sem comprometer a viabilidade da unidade (Pache; Santos, 2011). O monitoramento contínuo, por sua vez, atende aos parâmetros de conformidade exigidos pelo órgão regulador e orienta a alocação de recursos (Garbaccio *et al*., 2023; Vasconcelos, 2024). Por conseguinte, a pesquisa fornece um referencial analítico para balizar a tomada de decisão gerencial frente à complexidade normativa do segmento.

1.5 CONTRIBUIÇÕES

A presente investigação busca contribuir para o avanço dos estudos no setor híbrido ao promover o teste empírico das correlações entre práticas gerenciais e desempenho. Ao integrar dimensões subjetivas e objetivas — como a percepção do gestor e o faturamento bruto —, o estudo apresenta um avanço metodológico relevante para o debate sobre sistemas de mensuração em organizações híbridas. Essas contribuições estruturam-se em três dimensões interdependentes:

Impacto de Primeira Ordem (Teórico-Metodológico): o estudo busca atenuar a carência de análises quantitativas sobre as lógicas de atuação do setor extrajudicial (Pagani; Lavarda, 2021), lacuna que reflete a histórica invisibilidade do sistema de justiça nas pesquisas em Administração Pública (Oliveira, 2017). A adaptação do BSC para esse ecossistema oferece uma proposta de referencial empírico, trazendo indícios de que sistemas formais de controle apresentam potencial para tornar gerenciável o paradoxo entre a missão pública e a sustentabilidade privada (Cherrington *et al*., 2025).

Contribuição de Segunda Ordem (Prático-Organizacional): o modelo propõe instrumentos diretos de apoio à tomada de decisão do titular, direcionado a alocação de recursos

para áreas em que a percepção do mercado tende a apresentar maior sensibilidade de faturamento. Ao trazer indícios de que a gestão da experiência do usuário pode atuar como um fator central para a geração de receita, o estudo sinaliza a viabilidade da integração entre eficiência e serviço público. Esses achados contribuem para atenuar uma lacuna crítica que negligencia a perspectiva do cidadão no ecossistema de serviços híbridos (Perobelli *et al*., 2024), atendendo à crescente exigência social por *accountability* e qualidade (Oliveira, 2023). Tais constatações podem se estender, por analogia, a concessionárias de serviços públicos e empresas que operam sob delegação estatal.

Impacto de Terceira Ordem (Social e Institucional): esse estudo traz indícios empíricos de que, embora as normas estabeleçam as "regras do jogo", as práticas gerenciais se configuram como elementos impulsionadores da eficiência, unindo a capacidade de integrar o dever legal ao sucesso econômico (Cherrington et al., 2025).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico sustenta a pesquisa empírica ao organizar os conceitos centrais e orientar a formulação das análises (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021). Sob essa ótica, este capítulo aborda a evolução do planejamento corporativo no contexto extrajudicial e os fundamentos metodológicos do BSC. Por conseguinte, o texto explora a adaptação dessa lente analítica ao setor regulado, compilando as evidências científicas que justificam a associação empírica entre as práticas de gestão estratégica (não financeiras) e o desempenho financeiro.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica orienta as organizações na adaptação contínua a ambientes de negócios dinâmicos e complexos. Com efeito, a formulação de diretrizes corporativas torna-se desafiadora à medida que novos fenômenos econômicos exigem a consideração simultânea de múltiplos fatores de risco (Aurik; Fabel; Jonk, 2014). Nesse sentido, o processo de tomada de decisão concentra-se no cruzamento analítico das capacidades internas com as restrições externas do mercado. Desse modo, o planejamento central busca alinhar a alocação de recursos organizacionais às demandas das partes interessadas (Alharbi, 2024).

Adicionalmente, as transformações tecnológicas e sociais demandam a revisão dos modelos tradicionais de planejamento. Abordagens baseadas exclusivamente em estabilidade e previsibilidade apresentam limitações em cenários caracterizados por incerteza e volatilidade (Alves *et al*., 2024). Nesse sentido, a gestão estratégica passa a incorporar mecanismos mais flexíveis e adaptativos, superando práticas centradas apenas em controle e padronização (Terlato, 2024). Esse movimento amplia a necessidade de sistemas estruturados de mensuração e acompanhamento do desempenho organizacional.

A incorporação da gestão estratégica ao setor público relaciona-se ao movimento de modernização da governança estatal diante das demandas da sociedade contemporânea. As reformas administrativas implementadas no Brasil na década de 1990, orientadas pelo paradigma da Nova Gestão Pública (NGP), buscaram enfrentar as limitações do modelo burocrático tradicional (Bresser-Pereira, 1998). A partir desse contexto, a administração pública começou a incorporar instrumentos de gestão oriundos do setor privado, com o objetivo de aprimorar o desempenho, a flexibilidade organizacional e a *accountability* na prestação de serviços (Carvalho, 2021). Dessa forma, metodologias gerenciais passaram a ser utilizadas como mecanismos de racionalização e melhoria da eficiência no âmbito estatal.

Na administração pública, a gestão estratégica configura-se como um processo contínuo de análise e adaptação às alterações do ambiente externo. Sob essa ótica, a formulação de diretrizes formais alinha a finalidade da organização às restrições econômicas, tecnológicas e sociais, otimizando a alocação de recursos (Souza, 2010). Além disso, a sistematização dessas informações estabelece o suporte analítico adequado para balizar a tomada de decisão da liderança. Desse modo, o planejamento afasta-se da mera operação rotineira para promover a transparência, a prestação de contas e a geração efetiva de valor público (Arruda; Costa, 2022).

O gerenciamento de organizações de natureza híbrida demanda harmonização entre a execução de parâmetros estatais e a racionalidade econômica (Villar; Rese; Roglio, 2019). Por conseguinte, a articulação entre o orçamento e a contabilidade gerencial orienta de forma objetiva a alocação do capital e delimita as prioridades da unidade. Dessa forma, o processo de controle abandona a intuição para sustentar-se em análises e escolhas quantificáveis perante o mercado (Silva, 2018).

A convivência de lógicas distintas impõe o desenvolvimento de ferramentas administrativas de controle. O modelo de delegação submete a gestão a uma constante tensão entre múltiplas lógicas institucionais: a "lógica de Estado", que exige *compliance* normativo, e a "lógica de mercado", que impõe a necessidade de eficiência e viabilidade financeira (Cherrington *et al*., 2025; Perobelli *et al*., 2024). A resposta a esse cenário requer o delineamento de rotinas internas que resguardem a prestação do serviço sem comprometer a viabilidade da organização (Pache; Santos, 2011).

Nesse contexto, a prestação de serviços à sociedade opera sob um regime de autossustentação baseado na otimização contínua dos gastos e dos processos. Por isso, trabalhar com métricas estruturadas fortalece o alinhamento da rotina de trabalho e diminui a exposição da unidade a perdas econômicas (Huybrechts *et al*., 2020). Pesquisas recentes indicam que, mesmo atualmente, esse modelo gerencial é adaptado para contextos de organizações públicas e sem fins lucrativos, nas quais os interesses de múltiplos agentes se sobrepõem ao controle exclusivo de acionistas (Kumar *et al*., 2023).

Nesse sentido, a incorporação do planejamento à rotina organizacional permite alinhar as prioridades operacionais à missão pública e às condições financeiras da unidade (Pagani; Lavarda, 2021). Por conseguinte, o mapeamento estratégico oferece uma base analítica para que o titular administre as demandas públicas e os requisitos de desempenho financeiro essenciais para a viabilidade futura (Arruda; Costa, 2022).

Sendo assim, a adoção de sistemas multidimensionais de mensuração, a exemplo do BSC, viabiliza a organização de objetivos estratégicos em indicadores estruturados sob as perspectivas de Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Kaplan; Norton, 1996).

2.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

A concepção do *Balanced Scorecard* (BSC) representou uma ampliação fundamental dos sistemas tradicionais de gestão financeira. O modelo surgiu em 1992 como uma alternativa às limitações das avaliações baseadas exclusivamente em indicadores contábeis, as quais registravam predominantemente resultados passados (Kaplan; Norton, 1992). Com a transição para uma economia baseada em conhecimento, tornou-se necessária a incorporação de métricas capazes de capturar direcionadores de valor futuro.

O BSC fundamenta-se na premissa de que o desempenho financeiro está associado à eficácia nas dimensões não financeiras da organização. Ao incorporar essas perspectivas, o modelo permite que o titular acompanhe direcionadores de resultado e ajuste decisões com base em informações estruturadas (Furtado Filho, 2022). Nesse contexto, fatores como a qualificação das pessoas, a eficiência dos processos internos e a satisfação dos clientes atuam como influenciadores do desempenho futuro (Kaplan; Norton, 1996). A metodologia organiza esses fatores em quatro perspectivas interdependentes — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — estruturadas por relações de causa e efeito explicitadas em mapas estratégicos (Kaplan; Norton, 1996, 2004).

Embora consista em uma ferramenta concebida há três décadas, o uso do BSC em nível executivo atingiu 88% de adoção no início desta década, reforçando sua atualidade no mundo corporativo (Kumar *et al*., 2023). A evolução do instrumento ampliou sua função inicial de mensuração para um sistema de gestão estratégica que articula planejamento, execução e aprendizagem organizacional (Bessa, 2005; Kaplan; Norton, 1996). O uso estruturado do BSC permite alinhar objetivos de longo prazo às atividades operacionais, transformando a estratégia em uma linguagem comum a todos os níveis do cartório (Kaplan; Norton, 2001).

Contudo, a avaliação de resultados ainda demanda métricas multidimensionais que impulsionem a consecução de objetivos de longo prazo (Liu, 2022). A clareza estratégica promovida pelo modelo favorece a priorização de iniciativas e o acompanhamento contínuo dos fatores críticos de sucesso (Vasconcelos, 2024). Ao traduzir missão e visão em indicadores

mensuráveis, o BSC contribui para a redução de incertezas no processo decisório (Kaplan; Norton, 2004).

Embora tenha se originado no setor privado, o BSC adaptou-se com êxito a organizações públicas e híbridas, como hospitais e órgãos governamentais (Bessa, 2005; Pavão, 2016). Na gestão pública, o modelo enfrenta desafios políticos e a necessidade de engajamento da alta administração, mas é reconhecido por proporcionar benefícios estruturais superiores (Furtado Filho, 2022; Galas; Forte, 2005; Prenestini *et al*., 2024; Vasconcelos, 2024).

Nos cartórios, essa estruturação é indispensável para conciliar o rigor das exigências estatais com a necessidade de sobrevivência econômica da unidade (Cherrington *et al*., 2025; Perobelli *et al*., 2024). Nesse sentido, a legislação brasileira reflete esse cenário ao impor estritas regulações enquanto outorga autonomia administrativa ao titular (Brasil, 1994; Arruda; Costa, 2022). Sob essa ótica, o BSC fornece uma matriz analítica adequada para organizar as rotinas frente a esse duplo desafio, favorecendo o alinhamento do dever público à eficiência de mercado (Furtado Filho, 2022; Vasconcelos, 2024).

2.3 PRÁTICAS NÃO FINANCEIRAS DO BSC

A seguir, detalham-se as dimensões que compõem as práticas gerenciais não financeiras, sob a ótica do BSC, com a apresentação de seus fundamentos conceituais e respectivos indicadores operacionais.

2.3.1 Perspectiva do cliente

A perspectiva de clientes, no modelo do BSC, converte a visão de longo prazo da organização em indicadores claros sobre a satisfação e a fidelização do usuário. Sob essa ótica, o modelo requer não apenas a identificação do público-alvo, mas o acompanhamento contínuo da eficácia do serviço prestado (Kaplan; Norton, 1997). No setor extrajudicial, o controle dessa dimensão abrange a aferição de fatores práticos e tangíveis, como o nível de resolutividade das demandas apresentadas (Marçal, 2008). A compilação de dados sobre a satisfação do usuário permite quantificar atributos intangíveis — como funcionalidade, qualidade e tempo de resposta —, transformando a percepção do atendimento no cartório em métricas gerenciáveis (Lima, 2008).

No campo da gestão corporativa, a estruturação de um atendimento ágil não configura um evento isolado, mas o reflexo do aprimoramento prévio das rotinas operacionais internas

(Rocha, 2017). A satisfação do cidadão figura como mecanismo de conexão para que a otimização do fluxo de trabalho resulte geração efetiva de caixa (Galas; Forte, 2005). Nesse sentido, o foco estrito na mera confecção de documentos e atos jurídicos cede espaço para uma análise estratégica voltada para aquilo que o usuário realmente valoriza: a segurança aliada à agilidade (Souza, 2010).

A operacionalização dessa perspectiva demanda a consolidação de canais formais de relacionamento, como o registro estruturado de sugestões, elogios e reclamações. A organização afasta a tomada de decisão fundamentada em percepções subjetivas e adota uma postura gerencial orientada por evidências (Morais et al., 2023). A quantificação sistemática do nível de satisfação do usuário mitiga os riscos operacionais e direciona a melhoria contínua da prestação do serviço. A conversão contínua do retorno dado pelos clientes em ações corretivas mitiga o risco de novas falhas na entrega do serviço (Lima, 2008). Desse modo, o rastreamento da experiência do cliente calibra o sistema administrativo e favorece o alinhamento aos processos centrais, fundamentando a sustentabilidade e a reputação do cartório no longo prazo (Celestino; Silva, 2011).

Enquanto o modelo corporativo tradicional utiliza a perspectiva de clientes para a maximização direta de lucros em ambientes de livre concorrência (Alharbi, 2024), o setor extrajudicial brasileiro apresenta contornos singulares. Especialidades como o Tabelionato de Notas permitem a livre escolha pelo usuário, fomentando a concorrência direta (Silva, 2021). Em contrapartida, áreas como o Registro de Imóveis atuam sob circunscrição territorial, em que o cidadão não dispõe de alternativas de atendimento para aquela localidade (Brasil, 1994). Contudo, a ausência de pressão competitiva geográfica não exclui o dever de excelência; ao contrário, amplia a responsabilidade ética do titular em promover um serviço balizado pela máxima eficiência e qualidade, justificando a confiança depositada pelo Estado na delegação (Arruda; Costa, 2022).

Na esfera governamental, a hierarquia do BSC é invertida, posicionando o cidadão no topo do mapa estratégico. O êxito afasta-se da acumulação de capital para mensurar a eficácia no atendimento às demandas da população (Galas; Forte, 2005). O modelo recomenda a tradução da proposta de valor em atributos métricos monitorados periodicamente, como o tempo médio de espera e a resolutividade do protocolo de atendimento. A manutenção de registros objetivos sobre esses indicadores não apenas melhora o serviço, mas resguarda o titular, consolidando um lastro probatório consistente perante eventuais fiscalizações ou questionamentos correicionais (Silva et *al*., 2023).

Por fim, quando as mesmas especialidades operam com a mesma tabela de valores dos atos jurídicos, a padronização tarifária transfere o diferencial competitivo para a qualidade do atendimento e para a oferta de facilidades tecnológicas (Caldas, 2017; Pagani; Todescat, 2022). O investimento em plataformas digitais e telefônicas eficientes otimiza a comunicação e favorece a transparência da prestação do serviço (Prado; Costa; Gilea, 2021). O aproveitamento estruturado do *feedback* do usuário atua como insumo direto para o aprimoramento interno, ratificando a legitimidade do tomador de decisão e elevando o padrão de conformidade exigido pelo Poder Público (Pagani; Todescat, 2022).

2.3.2 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva de processos internos no BSC operacionaliza a cadeia de atividades críticas necessárias para a entrega da proposta de valor da organização. O mapeamento dessa dimensão engloba as rotinas que convertem insumos — como o pedido do usuário e a análise documental — em resultados dotados de fé pública (Lima, 2008). O controle desse fluxo de tarefas estabelece a base técnica para que o cartório atinja os parâmetros de excelência estipulados pela administração e, simultaneamente, cumpra as exigências dos órgãos correicionais (Pavão, 2016). A padronização operacional, portanto, deixa de ser um mero formalismo administrativo para se tornar o mecanismo primário de mitigação de falhas sistêmicas e de proteção da responsabilidade civil do titular.

O monitoramento das rotinas administrativas atua como o elo de transição relevante entre a capacitação da equipe e a percepção de valor pelo mercado. O referencial teórico sugere que a excelência processual requer, necessariamente, o desenvolvimento prévio do capital humano e a adoção de sistemas de informação robustos (Kaplan; Norton, 1996). A otimização diária das funções corporativas tende a converter o conhecimento intelectual em agilidade no balcão, influenciando a percepção do usuário final (Pagani; Todescat, 2022). Nesse contexto, a estruturação de fluxos padronizados fornece os mecanismos de verificação essenciais para a mitigação de riscos. A utilização das ferramentas de gestão, como o BSC, junto de sistemas de monitoramento possibilita o rastreamento contínuo da conformidade às normas regulatórias vigentes (Furtado Filho, 2022).

A prática notarial e registral exige o delineamento analítico das atividades, assim como a documentação clara das responsabilidades entre os colaboradores, como demonstrado por Rocha (2017). Dessa forma, a existência de fluxos de trabalho formalmente registrados como

Procedimentos Operacionais Padrão (POP) favorece a execução padronizada dos atos jurídicos, mitigando, assim, o risco sistêmico e a dependência nociva do conhecimento individual.

Além da formalização dos POPs, a governança operacional demanda a revisão periódica desses instrumentos para incorporar inovação tecnológica a fim de reduzir o tempo de resposta ao cliente e viabilizar o pleno acesso do cidadão aos seus direitos (Souza, 2010). A governança requer, por fim, a adoção de mecanismos que viabilizem a auditoria contínua do trabalho realizado. Nesse sentido, a utilização de indicadores de desempenho atrelados aos POPs — que funcionam como um painel de controle — e contribui tanto para o rastreamento da produtividade quanto para a identificação de inconsistências jurídicas (Caldas, 2017). Adicionalmente, a gestão estratégica requer a utilização de indicadores de desempenho (KPIs) para o rastreamento da produtividade, bem como o uso de sistemas que forneçam suporte à tomada de decisão administrativa (Lima, 2008). Portanto, a revisão periódica dos métodos, aliada às métricas informatizadas, consolida a matriz necessária para o controle extrajudicial de alta performance.

2.3.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento quantifica a base intangível responsável por viabilizar a execução da estratégica corporativa. No modelo BSC, o foco dessa dimensão estrutura-se no desenvolvimento sistemático de três fontes centrais: a competência do capital humano, a eficiência dos sistemas de informação e o alinhamento das rotinas de trabalho (Kaplan; Norton, 1997). O controle quantitativo dessas variáveis permite que a administração estabeleça o alicerce primário exigido para sustentar as metas financeiras projetadas. Desse modo, a mensuração contínua do capital humano converte o conhecimento técnico da equipe em resultados operacionais. Essa dinâmica atesta que o controle das capacidades atua como o mecanismo propulsor para o desempenho econômico futuro do cartório (Morais et al., 2023).

O monitoramento dessas métricas diagnostica e corrige as defasagens entre a capacidade atual do cartório e as exigências futuras do mercado. Como argumenta Marçal (2008), a alocação de recursos exclusivamente em ferramentas tangíveis não é suficiente para gerar perenidade do negócio no longo prazo. Sob essa ótica, o aprimoramento contínuo requer investimentos consistentes na qualificação das pessoas e na renovação dos métodos internos (Souza, 2010). Consequentemente, a formatação de trilhas de aprendizagem e o investimento em cursos — aspectos centrais abordados no formulário dessa pesquisa — fundamentam a

competência exigida para eliminar retrabalhos e padronizar o nível de excelência nas entregas aos usuários (Barros; Moreno, 2022).

A eficácia do treinamento não se encerra na conclusão de um curso; ela depende da capacidade do profissional em aplicar o conhecimento adquirido nas atividades diárias, transformando o saber adquirido em melhoria real de processo. É a execução do aprendizado que converte a teoria em rentabilidade econômica. Por conseguinte, o acompanhamento dos ativos intangíveis (como cultura, conhecimento, sistemas de informação) afasta o risco de obsolescência e favorece a continuidade do negócio no longo prazo (Celestino; Silva, 2011).

Nos cartórios a atualização técnica (conhecimento) é um imperativo pois é necessário: a) entregar segurança jurídica, b) mitigar o risco de responsabilização civil do titular, e c) tudo deve ocorrer dentro das possibilidades econômicas da delegação (Barros; Moreno, 2022). Nesse cenário, a retenção de talentos assume um papel estratégico fundamental, pois a perda de colaboradores qualificados, se não registrados nos POPs, pode representar a evasão da memória do cartório e da sua cultura interna (Kaplan; Norton, 1996).

Manter uma equipe experiente significa proteger o patrimônio intelectual do cartório, e, nesse aspecto, os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) consolidam-se como mecanismo integrador: eles permitem que o conhecimento seja documentado e aplicado de forma uniforme, independentemente de quem execute a tarefa. A manutenção da entrega com qualidade exige, portanto, políticas que resguardem esse conhecimento tácito frente à complexidade técnica dos atos praticados (Kaplan; Norton, 1996).

Por fim, a governança do cartório requer a incorporação de sistemas informatizados que ultrapassem o processamento de rotinas para fornecer relatórios gerenciais organizados (Caldas, 2017). Esse suporte tecnológico integrado estabelece a base analítica indispensável para que o tomador de decisão atue de forma preditiva e não apenas reativa frente às oscilações regulatórias. A convergência entre colaboradores capacitados, políticas de retenção e uma infraestrutura digital eficiente consolida o alicerce para a excelência operacional e para a máxima satisfação do usuário (Barros; Moreno, 2022).

2.4 DESEMPENHO FINANCEIRO

A mensuração do desempenho financeiro figura como critério de validação da execução estratégica nas organizações. Indicadores de rentabilidade sinalizam se as diretrizes adotadas pela administração estão se convertendo em melhoria de resultados econômicos tangíveis (Kaplan; Norton, 1996). Essa dimensão sintetiza as consequências matemáticas de decisões operacionais passadas e a precisão na alocação de recursos do negócio (Netto; Rossetti; Meirelles, 2022). Portanto, o monitoramento contábil consolida-se como o balizador final para a viabilidade estrutural de modelos corporativos.

Contudo, a análise fundamentada exclusivamente em demonstrações financeiras estáticas, que já ocorreram, apresenta restrições em relação à perenidade gerencial no longo prazo. O uso isolado de métricas financeiras proporciona forte ligação com o curto prazo, falhando em capturar as externalidades e os ativos intangíveis necessários para o futuro da operação (Frezatti *et al*., 2012). O acompanhamento de resultados demanda a integração sistêmica relacionada à aprendizagem e às rotinas operacionais adequadas. Consequentemente, torna-se necessário articular o conhecimento da equipe para materializar o conhecimento, por meio dos processos internos, e assim impulsionar o desempenho financeiro da unidade (Kumar *et al*., 2023).

O modelo corporativo privado subordina o desempenho organizacional à maximização do valor entregue às partes interessadas e à consolidação de margens de lucro. Nesses ambientes de livre mercado, a rentabilidade figura como o propósito final da cadeia de causa e efeito, ditando a sustentabilidade estratégica frente à concorrência (Alharbi, 2024). Nos mercados privados, a flexibilidade de precificação permite o repasse do aumento dos gastos e o gerenciamento amplo da arrecadação.

Por outro lado, o modelo da administração pública inverte a lógica do capital ao posicionar a perspectiva financeira como uma restrição orçamentária, e não como finalidade primária. O foco no setor governamental está direcionado ao público e à eficiência da prestação de serviços à sociedade, cabendo às finanças o papel de sustentar a base para essa entrega (Galas; Forte, 2005). O sucesso do gestor público reflete-se na otimização da execução do orçamento disponibilizado (Bemfica; Callado, 2019). Por conseguinte, a eficácia econômica atua estritamente como suporte operacional para o cumprimento da missão social de atender à população, conforme estipulado pela legislação (Souza, 2010).

Enquanto isso, no cartório, é necessário praticar a conciliação entre a prestação de uma função pública delegada e a obrigatoriedade de sustentar financeiramente o negócio de forma

autônoma, pois o titular tem a responsabilidade do gerenciamento (Carvalho, 2021; Chossani, 2022).

Contudo, a restrição de acesso a demonstrações contábeis detalhadas impõe a adoção de metodologias substitutivas para a aferição de resultados organizacionais como lucro operacional e lucro líquido da unidade. A percepção financeira gerencial pode operar como proxy de desempenho em contextos nos quais há restrição de dados objetivos, permitindo estimar a saúde financeira organizacional em cenários de informação limitada (Aftab *et al.,* 2024; Haverila, K.; Haverila, M.; Rangarajan, 2025). Nesse sentido, um diagnóstico estruturado a partir da visão da liderança converte variáveis abstratas em métricas estatísticas quantificáveis (Frezatti *et al*., 2012). Portanto, esse procedimento contorna a limitação informacional sobre o acesso aos dados reais.

A publicidade do faturamento bruto, viabilizada pelo Portal da Transparência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de forma individualizada por delegação, via Código Nacional da Serventia (CNS), fornece um panorama dos dados financeiros brutos do setor extrajudicial. Contudo, o uso isolado dessa variável apresenta restrições analíticas para a aferição do desempenho econômico líquido da atividade. A eficiência e a geração de caixa dependem, em grande medida, das práticas gerenciais voltadas à racionalização das despesas internas, conforme argumenta Carvalho (2021). Sob essa ótica, os indicadores de rentabilidade líquida são os elementos que efetivamente refletem o sucesso e a sustentabilidade financeira da operação (Netto; Rossetti; Meirelles, 2022). Desse modo, a receita bruta atua primordialmente como uma referência de grandeza e sua análise permanece indispensável para viabilizar o estudo de correlações com as práticas gerenciais não financeiras adotadas.

2.5 CARTÓRIOS NO BRASIL: ENTRE A MISSÃO PÚBLICA E O DESEMPENHO PRIVADO

O modelo brasileiro integra a tradição do Direito Latino, arranjo jurídico adotado por noventa e um países e responsável por abranger dois terços da população mundial (ANOREG/BR, 2024). Esse sistema consolida-se em nações de alta complexidade econômica, compondo a base de atuação em países como Alemanha, França, Japão e China. Os indicadores demonstram que quinze dos vinte membros do G20 e vinte e dois dos vinte e sete integrantes da União Europeia utilizam essa estrutura para conferir segurança aos atos negociais. Consequentemente, a delegação atua como um pilar internacional de proteção de direitos.

A análise desses dados afasta a percepção descontextualizada de que a operação extrajudicial configura uma exclusividade administrativa do Brasil. O mapeamento global demonstra que a prestação desses serviços se divide entre a referida tradição latina e o Direito Anglo-Saxão, este último aplicado em localidades como Estados Unidos e Inglaterra com dinâmicas de validação distintas (ANOREG/BR, 2024). Nos ambientes que seguem o modelo latino, a gestão prévia da estabilidade dos atos é transferida a profissionais qualificados para promover a acessibilidade e mitigar fraudes em larga escala. Dessa maneira, a estrutura do cartório brasileiro reflete um padrão regulatório de excelência validado pelas principais potências do globo. Contudo, no contexto nacional, essa estrutura opera diante de um cenário de elevada judicialização, com mais de 83,8 milhões de processos em tramitação, segundo dados do CNJ (Justiça em Números, 2024).

A delegação do serviço extrajudicial estrutura-se em premissas constitucionais que estabelecem a gestão privada de uma atividade pública. O artigo 236 da Constituição Federal e a Lei nº 8.935/1994 determinam o ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, sob fiscalização do Poder Judiciário (Brasil, 1994). Esse marco regulatório substituiu o modelo histórico baseado em sucessão hereditária e em indicações políticas, contribuindo para a redefinição do perfil de liderança no setor (Arruda; Costa, 2022). Nesse contexto, a administração do cartório passou a exigir qualificação técnica e observância aos princípios de impessoalidade e de eficiência corporativa.

Sob essa perspectiva, o fortalecimento do modelo extrajudicial deve ser compreendido como componente estrutural do equilíbrio do sistema de justiça, e não como privilégio corporativo. Trata-se de um mecanismo de organização administrativa que combina delegação, fiscalização e autossustentação econômica (Kelmer, 2022).

A legitimidade da operação relaciona-se, em parte, à compreensão social acerca da estrutura de emolumentos e da função desempenhada pelos cartórios na promoção da segurança jurídica. Dados consolidados indicam que a ampliação de atribuições ao ambiente extrajudicial tem contribuído para a desjudicialização e para a racionalização de recursos estatais (ANOREG/BR, 2024). Com efeito, a absorção dessas novas demandas reforça a relevância do setor como um pilar auxiliar de cidadania e de prestação de serviços essenciais.

O titular assume a operação munido de autonomia administrativa, financeira e funcional. A execução dessas atribuições requer investimentos permanentes em capital humano, em infraestrutura e em tecnologia da informação. Nesse cenário, a sustentabilidade financeira configura a condição fundamental para a continuidade operacional. Por conseguinte, a

viabilidade econômica da atividade exige que o administrador concilie o cumprimento de sua missão delegada com a aplicação contínua de práticas gerenciais (Caldas; Sciascia, 2023).

Lógica privada da atividade

A estruturação dos cartórios opera sob uma lógica privada contingenciada por estritas normativas estatais. A delegação impõe ao tomador de decisão a assunção integral do risco econômico, exigindo o custeio da operação, o adimplemento de obrigações trabalhistas e a modernização da infraestrutura de atendimento (Chossani, 2022). Sob essa ótica, a manutenção de um fluxo de caixa positivo configura a premissa de viabilidade para um cartório que não seja não deficitário. Esse arranjo condiciona o titular a adotar rotinas de controle dos gastos para garantir a prestação ininterrupta dos serviços à sociedade (Carvalho, 2021).

A autonomia administrativa outorga ao titular a prerrogativa de organizar a equipe e modelar o fluxo de trabalho (Silva *et al*., 2023). Ademais, a organização de algumas especialidades, a exemplo dos tabelionatos de notas, comporta a pluralidade de unidades em uma mesma circunscrição, fomentando a livre concorrência. Essa dinâmica mercadológica favorece o aprimoramento contínuo da governança e a busca imperativa pela excelência no atendimento ao usuário final (Silva, 2021; Chossani, 2022).

A configuração jurídica do setor afasta a atribuição de personalidade empresarial autônoma à operação. A legislação aplicável determina que a responsabilidade civil, tributária e administrativa decorrente dos atos praticados recaia diretamente sobre a pessoa física do titular (Silva *et al*., 2023). Com efeito, a exposição contínua do patrimônio pessoal exige que a liderança adote parâmetros rigorosos de controle interno para mitigar passivos e prevenir demandas processuais (Arruda; Costa, 2022). Por conseguinte, a articulação estruturada entre o mapeamento de riscos sistêmicos e a otimização de recursos consolida a base da administração extrajudicial.

Convivência entre lógica pública e privada

A configuração do setor extrajudicial impõe a convivência permanente entre lógicas operacionais distintas. De um lado, a prestação de serviço delegado pelo Estado exige o atendimento universal, a observância estrita à legalidade e à garantia de segurança jurídica à sociedade (Kelmer, 2022). De outro, o exercício da atividade em caráter privado impõe ao titular a responsabilidade pela gestão integral da unidade e pela respectiva viabilidade econômica. Esse arranjo estabelece um modelo no qual a busca por sustentabilidade financeira

ocorre dentro de limites normativos rigorosos. Por conseguinte, a operação demanda um equilíbrio estrutural entre a eficiência gerencial e financeira com a conformidade regulatória.

A dualidade do modelo reflete-se objetivamente na estruturação das receitas. O sistema de custeio baseia-se na cobrança de taxas, mas parcela desses valores é destinada a repasses compulsórios para fundos e órgãos governamentais (Carvalho, 2021). Ademais, a obrigatoriedade de execução de atos gratuitos e as políticas de redistribuição de recursos para a compensação financeira de unidades deficitárias limitam a conversão do faturamento bruto em margem líquida. Essa dinâmica contábil, a depender do contexto do cartório, impacta diretamente o fluxo de caixa e restringe o capital disponível para investimentos em infraestrutura, em tecnologia e em capacitação (Chossani, 2022). Assim, a premissa pública de acesso universal convive estritamente com a necessidade privada de controle de custos.

A autonomia administrativa do titular opera sob limites correicionais contínuos. Embora a legislação atribua ao gestor a prerrogativa de organizar a equipe e a obrigatoriedade de assumir os riscos econômicos da atividade (Arruda; Costa, 2022), sua atuação subordina-se às normas editadas pelo Poder Judiciário. Sob essa ótica, os procedimentos, os prazos e as rotinas de atendimento são regulados por atos infralegais que restringem margens discricionárias de atuação. O ambiente decisório, portanto, exige que a liderança compatibilize a racionalidade financeira inerente ao mercado com o rigor procedimental exigido pela administração pública (Kelmer, 2022).

A estrutura financeira do setor extrajudicial indica uma assimetria inerente entre o risco privado e a redistribuição pública. Sob essa ótica, enquanto a assunção de passivos é estritamente individualizada, a receita arrecadada é parcialmente socializada por meio de fundos compulsórios. Essa dinâmica contábil reduz a conversão do faturamento bruto em margem operacional efetiva (Carvalho, 2021). Por conseguinte, tal restrição financeira pode comprometer a capacidade de reinvestimento na modernização do serviço, sobretudo em unidades de menor porte que operam com fluxo de caixa limítrofe.

A dualidade do arranjo regulatório evidencia-se, igualmente, na incorporação de inovações tecnológicas. Sob a lógica de mercado, a modernização contínua constitui uma estratégia essencial para a maximização da eficiência e para a melhoria da experiência do usuário (Pagani; Todescat, 2022). O ambiente extrajudicial, em contrapartida, subordina a adoção de novas ferramentas digitais à autorização normativa prévia, visto que a padronização procedimental se sobrepõe à autonomia do administrador. Com efeito, a implementação de plataformas remotas de atendimento exige a chancela estrita do órgão fiscalizador a fim de

resguardar a segurança jurídica dos atos (Prado; Costa; Gilea, 2021). Desse modo, o avanço tecnológico opera condicionado aos limites do processo de regulação.

A governança dessas operações exige, portanto, a compatibilização diária de objetivos potencialmente concorrentes. O tomador de decisão deve observar de forma irrestrita as normas estatais, ao mesmo tempo em que precisa gerar sustentabilidade econômica da atividade (Arruda; Costa, 2022). Nesse cenário, a eficiência não pode comprometer a conformidade legal, e o rigor procedimental não elimina a necessidade contínua de produtividade e de controle de gastos. Ademais, a atuação do delegatário ocorre sob fiscalização permanente e com responsabilização pessoal direta (Kelmer, 2022). Essa complexidade corrobora a relevância de um monitoramento analítico das rotinas internas.

2.5.1 Desjudicialização: fonte de economia ao Governo e à Sociedade

A compreensão da estrutura econômica dos cartórios exige desmistificar a natureza de suas receitas. Diferentemente de empresas privadas, os cartórios não possuem liberdade de preços; os emolumentos são fixados por leis estaduais e classificados pelo STF como taxas, destinadas a remunerar um serviço público sob fiscalização do Judiciário (Belluzzo, 2021). Desse modo, o titular não detém controle sobre margens de lucro ou preços conforme a demanda.

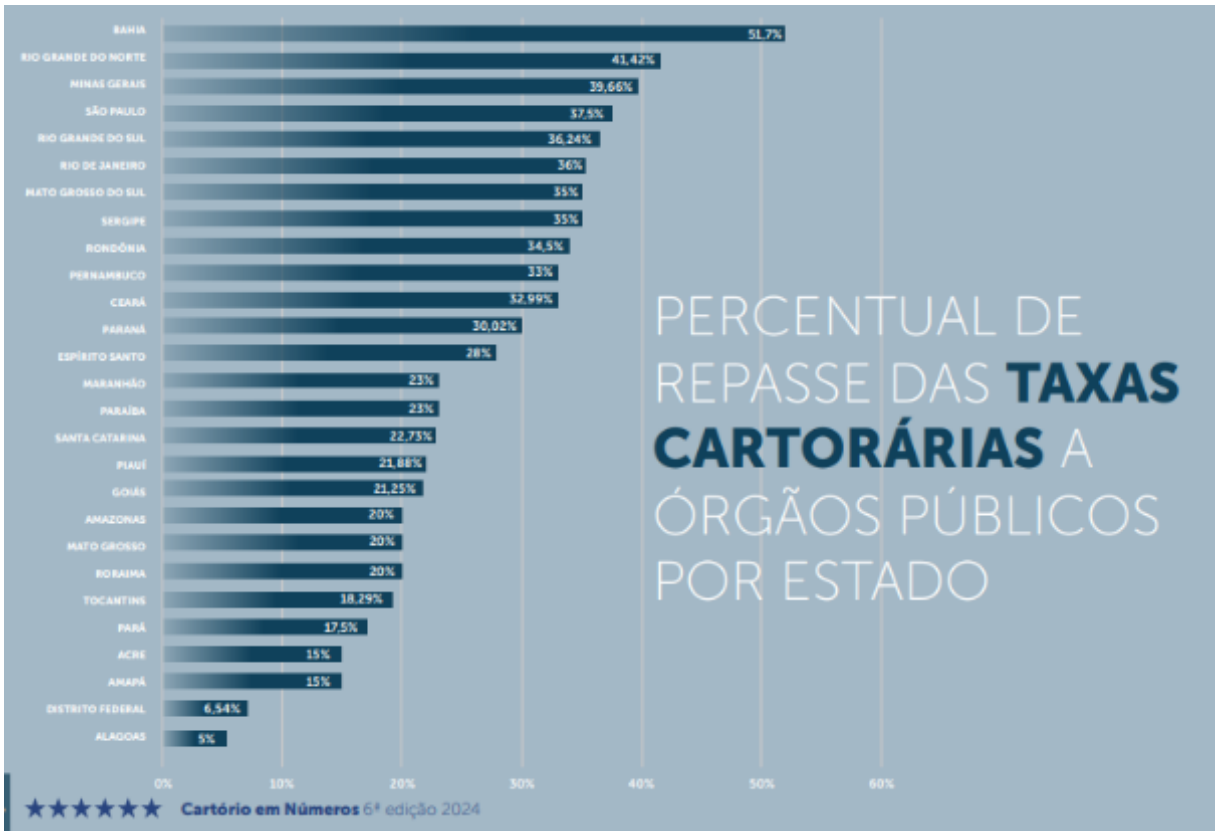
Na prática, os cartórios atuam como arrecadadores para o Estado. Uma fração considerável da receita bruta é obrigatoriamente repassada a órgãos como o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Defensoria Pública (Carvalho, 2021). Essa dinâmica torna-se ainda mais evidente em unidades sob interinidade, em que o excedente a 90,25% do teto constitucional dos Ministros do STF é integralmente recolhido aos tribunais locais (Chossani, 2022). Esse cenário cria um fluxo de caixa constante para o governo, embora limite a capacidade de reinvestimento da própria serventia.

Essa complexidade financeira pode gerar assimetrias informacionais. Nesse contexto, propostas legislativas voltadas à extinção do setor tendem a desconsiderar a matriz constitucional da atividade, na medida em que o Estado mantém a delegação do serviço público sem assumir os custos operacionais, ao mesmo tempo em que retém parcela do faturamento bruto (Moraes; Soar; Knoer, 2016). Em estados como a Bahia, por exemplo, de cada R$100,00 pagos pelo usuário, aproximadamente R$51,70 são destinados a fundos públicos. O oficial deve gerir toda a infraestrutura, pessoal e impostos com os R$48,30 restantes, assumindo o risco do

prejuízo operacional (ANOREG/BR, 2024). A seguir a figura 2 mostra as porcentagens de arrecadação por estado.

E, apesar de representar o governo atuando em uma delegação pública, o titular fica dependente de subsídios e ressarcimentos dos atos gratuitos pelos Fundos de Apoio (Compensação / Complementação), que ainda é considerado rendimento tributável pelo IRPF.

Figura 2 - Porcentagens de valores pagos ao governo em relação ao faturamento bruto



Fonte: ANOREGBR (2024, p.184).

A transferência de procedimentos para a via extrajudicial, impulsionada pela Lei nº 11.441/2007, é o principal motor de otimização do sistema (Dadalto, 2019). O modelo combina o financiamento privado da estrutura com o benefício público da prestação do serviço (Nascimento; Varella, 2017). Conforme o relatório Cartório em Números (ANOREG/BR, 2024), os resultados desde 2007 são expressivos:

- Inventários: 2,8 milhões de atos, poupando R$ 6,7 bilhões aos cofres públicos.
- Divórcios: 1,3 milhão de atos, com economia estimada de R$ 3 bilhões.
- Recuperação de Crédito: R$ 190 bilhões recuperados via protesto para credores públicos e privados.

Além da economia matemática, a desjudicialização reduz o custo de transação e o tempo de espera para o cidadão (Cruz, 2023). Enquanto um inventário judicial pode levar anos e possui custos elevados, a via extrajudicial resolve a demanda em semanas com valores menores. No caso do reconhecimento de paternidade, o cartório oferece solução imediata e gratuita, enquanto o Judiciário consome de um a três anos (ANOREG/BR, 2024).

A figura 3 a seguir apresenta uma comparação direta entre as vias judicial e extrajudicial em procedimentos como inventário e reconhecimento de paternidade, destacando a economia monetária e de prazos para a população brasileira. Enquanto no cartório o inventário pode ser finalizado em cerca de duas semanas, mediante pagamento de emolumentos tabelados, na Justiça o processo pode se estender por até dez anos, com valroes superiores a R$10.000,00. No reconhecimento de paternidade, a diferença é ainda mais acentuada: o cartório realiza o ato de forma imediata e gratuita, ao passo que, na esfera judicial, o tempo médio varia de um a três anos, com valor superior a R$3.000,00.

Figura 3 - Impacto em valor e tempo da desjudicialização desde 2007



Fonte: ANOREG BR (2024).

Esse modelo brasileiro integra a tradição do Direito Latino, presente em 91 países e em 15 das 20 maiores economias do G20, consolidando-se como um padrão internacional de segurança jurídica. No Brasil, sua relevância é acentuada pelo cenário de sobrecarga processual, que supera 83,8 milhões de ações em trâmite (CNJ, 2024).

Nesse contexto, o fortalecimento do extrajudicial não deve ser visto como privilégio corporativo, mas como um mecanismo de equilíbrio que combina delegação, fiscalização e

autossustentação (Kelmer, 2022). A expansão das competências delegadas exige, contudo, uma gestão profissional e estratégica (Pagani; Todescat, 2022). É nesse aspecto que se justifica a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) nesta pesquisa: avaliar práticas gerenciais não financeiras permite verificar se a organização interna dos cartórios é capaz de sustentar, economicamente e com qualidade, a crescente demanda por serviços que antes sobrecarregavam o Estado.

2.5.2 O titular como gestor

O titular de cartório ocupa uma posição singular no sistema jurídico brasileiro, acumulando papéis que exigem competências distintas. Sua formação base é essencialmente jurídica, uma vez que o ingresso na carreira avalia predominantemente conhecimentos técnicos em Direito. Ao assumir o cartório, ele passa a atuar simultaneamente como protetor das partes (promovendo a segurança jurídica), fiscal do governo (verificando o recolhimento de tributos), representante de uma delegação pública adstrita a normas estatais e, fundamentalmente, como gestor de uma organização que busca equilíbrio financeiro e eficiência (Brasil, 1994), tudo isso sob a fiscalização permanente do Poder Judiciário.

Na função de gestor, o titular enfrenta o desafio de administrar um negócio complexo: deve contratar e liderar equipes, investir em tecnologia, controlar gastos e monitorar sistematicamente a eficiência operacional. Todavia, o concurso público não exige formação em gestão, finanças ou administração. Essa lacuna formativa, embora não comprometa a capacidade jurídica do profissional, pode dificultar a condução estratégica da unidade, uma vez que muitos assumem o cartório sem preparo específico para lidar com análise de custos, despesas, investimentos, controle de desempenho ou gestão de pessoas, entre outras competências gerenciais. (Barros; Moreno, 2022; Silva, 2021).

Alguns titulares de serventias apresentam restrições técnicas para identificar e aplicar indicadores de desempenho no monitoramento de suas rotinas administrativas (Caldas, 2017). Como consequência, a adoção de modelos informais de gerenciamento tende a dificultar a otimização de recursos e a impedir a aferição, na Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), dos resultados efetivamente alcançados (Caldas; Sciascia, 2023).

Realizar somente a conta de todas as receitas menos todos os gastos representa uma deficiência administrativa que interfere na capacidade da organização em prever e se preparar para as instabilidades e novas exigências dos provimentos (Caldas, Sciascia, 2023). Sem uma liderança fundamentada em dados, a unidade torna-se reativa, limitando sua capacidade de

adaptação e inovação. Portanto, o desenvolvimento do cartório como um "negócio delegado" demanda uma transição necessária: do foco estritamente jurídico para um planejamento orientado à excelência processual e à gestão estratégica.

2.5.3 Práticas de gestão não financeiras: desafios para a eficiência operacional

A adoção de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) representa um caminho estruturado para a profissionalização administrativa do setor. Modelos de certificação, como o PQTA (Prêmio de Qualidade Total da ANOREG/BR), a ISO 9001 e a NBR 15.906, oferecem roteiros práticos para a padronização de rotinas e o estabelecimento de indicadores de desempenho. Na prática, essas diretrizes promovem a melhoria contínua e alinham os cartórios ao princípio constitucional da eficiência (Brasil, 1988), fortalecendo a qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Contudo, embora positivas, tais iniciativas ainda alcançam uma parcela restrita do setor extrajudicial. Dados do PQTA ilustram essa adesão limitada: em 2024, apenas 215 cartórios participaram (1,6% do total nacional), número que subiu para 294 unidades em 2025 (2,2%). Esse cenário evidencia que a formalização de modelos certificados ainda se concentra em serventias de maior porte e não se consolidou de forma ampla no setor, o que não indica ausência de organização nas demais unidades.

É fundamental ressaltar que a obtenção dessas certificações está mais relacionada à padronização de processos do que ao desempenho econômico. Para Kaplan e Norton (1996), as melhorias operacionais precisam estar vinculadas ao planejamento estratégico e a um controle orçamentário para resultar em retorno financeiro ou corre-se o risco de gerar apenas gastos adicionais. Nesse sentido, a busca pela excelência na gestão dos processos demanda alinhamento direto com as metas financeiras, evitando que os investimentos em qualidade se tornem um peso para a operação (Aftab *et al*., 2024).

Diferentemente de organizações em mercados de livre concorrência, a otimização de resultados no setor extrajudicial desloca-se da flexibilidade de preços para o rigor da gestão interna (Hitt *et al*., 2011). Como a receita provém de emolumentos fixados pelo Estado, o desempenho depende substancialmente da eficiência operacional do administrador. Sob essa ótica, a sobrevivência do modelo exige o monitoramento minucioso de todos os desembolsos, desde custos e despesas correntes até investimentos em infraestrutura (Carvalho, 2021; Chossani, 2022).

Para os cartórios de menor porte, essa dinâmica assume um caráter de sobrevivência organizacional. Nessas unidades, a viabilidade financeira é condicionada à capacidade da liderança em racionalizar gastos e alinhar aportes tecnológicos diante do contexto apresentado (Carvalho, 2021). Consequentemente, a manutenção de margens positivas consolida-se como o indicador central da competência do gestor em equilibrar recursos frente às crescentes exigências de atendimento (Netto; Rossetti; Meirelles, 2022).

Diante desse cenário, cabe à liderança examinar de forma recorrente sua estrutura de gastos e adotar ferramentas de gestão financeira e de contabilidade gerencial que tragam estabilidade à operação (Begum; Rahman, 2025; Akinyomi; Bamwa, 2025). Em um ambiente caracterizado pela condição de *price taker*, o aprimoramento técnico do titular torna-se o elemento estratégico para a previsibilidade a longo prazo. É nesse contexto que ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) oferecem a estrutura necessária para integrar qualidade, planejamento e resultados financeiros (Kaplan; Norton, 2004). Sua efetividade, contudo, depende do grau de sistematização adotado; quando planejamento e o foco no usuário são integrados, a gestão deixa de ser uma formalidade e se torna um instrumento real de sustentabilidade e governança.

2.5.4 BSC no cartório: mediador entre desempenho público e privado

A adoção da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) atua como um mecanismo de alinhamento entre as exigências de conformidade estatal e a eficiência contábil do negócio. A estruturação da estratégia em múltiplas perspectivas possibilita o controle da operação em ambientes submetidos a marcos regulatórios estritos (Kaplan; Norton, 1996), fornecendo a arquitetura necessária para que a administração otimize rotinas privadas sem violar a matriz de delegação pública (Arruda; Costa, 2022). Consequentemente, a ferramenta viabiliza a transição de um gerenciamento reativo para um monitoramento fundamentado em indicadores objetivos de desempenho, organizados em quatro dimensões interdependentes:

Aprendizado e Crescimento: essa perspectiva quantifica a base intangível que sustenta a execução estratégica. No ambiente extrajudicial, o capital humano constitui o principal fator de desenvolvimento, especialmente diante de atualizações normativas contínuas que exigem capacitação técnica para assegurar a conformidade dos atos (Barros; Moreno, 2022). Desse modo, o treinamento deixa de ser um elemento acessório para configurar a estrutura elementar de mitigação de falhas documentais.

Processos Internos: esta dimensão afere a capacidade da organização em operacionalizar as atividades que materializam sua proposta de valor. O controle do fluxo de tarefas exige a adoção de padrões e o monitoramento de prazos legais, reduzindo índices de retrabalho e mitigando o risco de responsabilização civil imposto ao titular (Caldas, 2017). Consequentemente, a eficiência processual atua como o elo de conversão entre o conhecimento da equipe e a entrega de serviços tecnicamente seguros.

Clientes: aqui, o rigor técnico é traduzido em agilidade e segurança percebidas pelo mercado. O modelo de delegação estatal converge com os fundamentos da gestão pública ao estipular a satisfação do usuário como métrica direta de resposta ao aprimoramento interno (Souza, 2010). O monitoramento do tempo de atendimento e da clareza das orientações consolida a capacidade do cartório em absorver demandas via desjudicialização, convertendo a conformidade em aceitação externa sem a necessidade de recorrer a táticas de livre concorrência.

Financeira: a dimensão financeira figura como a instância final da cadeia, sintetizando as consequências econômicas da operação. Como o faturamento submete-se a tabelas estaduais de precificação, a margem de lucro depende de fatores externos, como localização com alta movimentação econômica, assim como de fatores internos de gestão. Sendo assim, a viabilidade contábil exige que a liderança concentre esforços na racionalização dos gastos e no controle do fluxo de caixa frente ao volume de repasses compulsórios (Chossani, 2022). Desse modo, a sustentabilidade da unidade reflete, em última instância, a habilidade gerencial em adequar a estrutura de gastos e manter a viabilidade futura da delegação.

2.6 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

A premissa central desta investigação, fundamentada no Balanced Scorecard (BSC), reside na preexistência de uma associação entre práticas gerenciais não financeiras — categorizadas nas perspectivas do modelo — e o desempenho financeiro

O método fundamenta-se na ideia de que o monitoramento estruturado de dimensões intangíveis — como Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Clientes — atua como fator impulsionador para o sucesso econômico da organização (Kaplan; Norton, 1996). Essa lógica é materializada nos mapas estratégicos, que organizam as relações de causa e efeito, de forma ascendente, entre os indicadores não financeiros e os resultados financeiros.

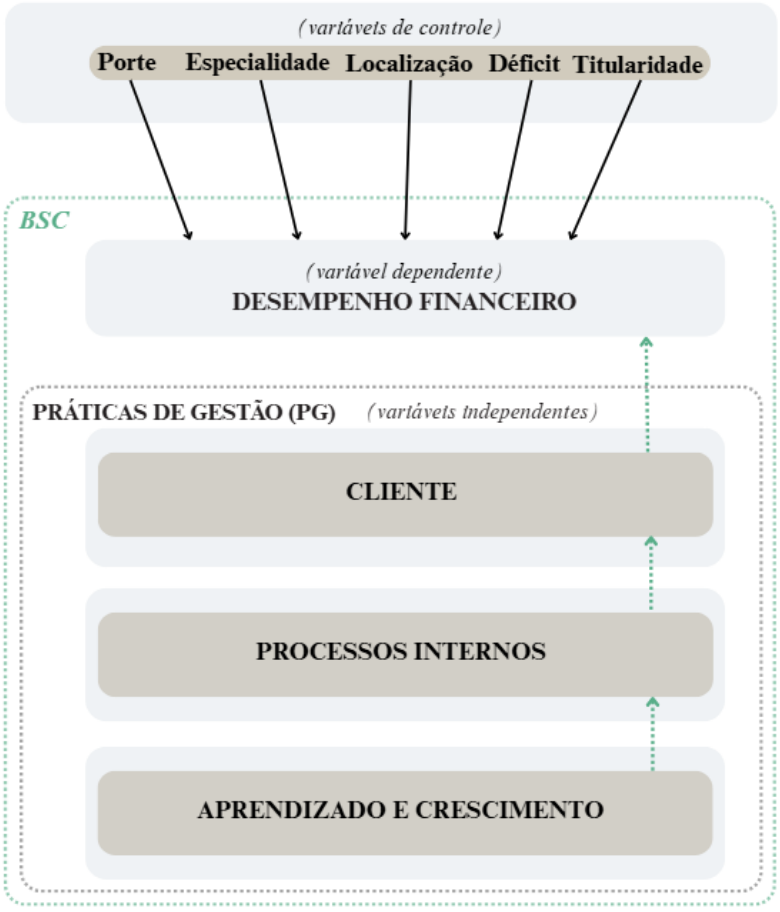
Alves *et al*. (2024, p. 3) destacam que “a estratégia só pode ser verificada a posteriori, e as análises e metodologias desenvolvidas em diferentes eras ou etapas são cumulativas e

substitutivas". À luz dessa compreensão, a relevância acadêmica e prática do BSC para esta pesquisa reside em explorar caminhos capazes de viabilizar uma gestão eficaz no setor extrajudicial.

No entendimento de Galas e Forte (2005), a adoção de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC) contribui para a formação de sistemas de gestão eficientes no setor público, favorecendo o monitoramento sistemático das rotinas administrativas e da viabilidade da operação. Estudos complementares apontam que o uso sistemático de indicadores estratégicos está diretamente associado ao alinhamento entre planejamento e execução (Almeida, 2016), identificando ainda uma correlação positiva entre o monitoramento gerencial e avaliações de desempenho mais favoráveis por parte dos gestores (Frezatti *et al.,* 2012).

Com base nessa fundamentação teórica, o modelo conceitual desta pesquisa, representado na Figura 4, propõe examinar **se as práticas não financeiras do BSC se associam ao desempenho financeiro dos cartórios brasileiros.**

Figura 4 - Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: elaborado pela Autora, adaptado do Mapa da Estratégia (Kaplan, Norton, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a metodologia adotada para investigar se há associação entre as práticas de gestão não financeiras e o desempenho financeiro bruto dos cartórios. O delineamento foi estruturado de modo a manter a coerência entre objetivos, procedimentos e instrumentos de análise, de forma a gerar transparência, rigor científico e replicabilidade.

Cada decisão metodológica - da definição da natureza da pesquisa à escolha do instrumento de coleta de dados - foi orientada pela busca de consistência lógica e validade empírica, de forma a viabilizar resultados confiáveis e aplicáveis à realidade dos cartórios.

3.1 TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa é de **natureza aplicada**, pois visa gerar conhecimento de uso prático e direto na gestão dos cartórios extrajudiciais. Seu propósito é transformar referenciais teóricos sobre práticas de gestão estratégica (não financeiras) e desempenho financeiro em instrumentos analíticos capazes de apoiar decisões e aprimorar práticas administrativas nesse setor (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021). A estrutura metodológica adotada visa não apenas descrever os fenômenos observados, mas também explorar as interações entre as variáveis-chave, gerando contribuições tanto práticas para a gestão dos cartórios quanto teóricas para o campo da administração em ambientes híbridos (regulados).

A abordagem adotada é **quantitativa**, fundamentada na mensuração de variáveis e na análise estatística dos dados coletados. Essa opção permitiu descrever tendências, comparar grupos e testar relações entre variáveis de maneira objetiva e replicável (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021). A escolha da abordagem quantitativa decorre da necessidade de mensurar empiricamente em que medida as práticas gerenciais não financeiras, analisadas sob a ótica do BSC, se associam ao desempenho financeiro.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa (ou correlacional). É exploratória, por investigar um campo ainda incipiente - a gestão estratégica em cartórios - e contribuir para o avanço teórico sobre o tema (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021). É também descritiva, pois busca observar e analisar as práticas financeiras e não financeiras sem manipulá-las, retratando com fidelidade as características do fenômeno estudado. Por fim, adota caráter explicativo (correlacional), ao buscar compreender se há associação entre as práticas de gestão não financeiras e o desempenho financeiro.

O **delineamento temporal** é **transversal**, pois os dados foram coletados em um único momento no tempo. Esse tipo de recorte é apropriado para identificar padrões e relações entre variáveis em contextos organizacionais estáveis, além de ser metodologicamente viável diante das restrições de tempo e acesso (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021; Gujarati; Porter, 2011).

Quadro 1 - Classificação Metodológica da Pesquisa

Elemento	**Classificação / Tipo**
Natureza da pesquisa	Aplicada
Abordagem	Quantitativa
Tipo de Pesquisa (objetivos)	Exploratória, Descritiva e Explicativa (Correlacional)
Procedimento técnico	Levantamento (*survey*)
Delineamento Temporal	Transversal (corte temporal)

Fonte: elaborado pela Autora (2025).

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O estudo visa analisar em que medida a adoção das práticas gerenciais não financeiras, associa-se ao desempenho financeiro nos cartórios do Brasil. A partir desse referencial, as práticas não financeiras foram operacionalizadas utilizando-se da matriz das perspectivas do BSC (Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) como lente analítica estruturante da pesquisa. Isso significa que o questionário não buscou avaliar a implantação formal do método do BSC nas unidades, mas sim mensurar a presença e a intensidade de rotinas gerenciais cotidianas que se alinham conceitualmente às dimensões propostas pelo modelo de Kaplan e Norton.

Esses construtos foram mensurados por meio de um questionário estruturado, elaborado a partir de referenciais teóricos e adaptado ao contexto extrajudicial. Dessa forma, cada dimensão foi traduzida em um conjunto de itens mensurados em escala Likert (1 a 5), na qual 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”, permitindo captar a intensidade de adoção de práticas gerenciais associadas às respectivas perspectivas do modelo.

No âmbito do BSC, o desempenho financeiro é representado pela perspectiva financeira, que sintetiza os resultados econômicos decorrentes das práticas gerenciais adotadas. Nesse sentido, a dimensão financeira foi inicialmente operacionalizada por meio de itens do questionário relacionados a esse tema, sendo mensurada na mesma escala das práticas gerenciais.

Posteriormente, no decorrer da pesquisa, identificou-se a possibilidade de obtenção de dados objetivos e secundários de desempenho econômico, extraídos do Portal da Transparência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esses dados, referentes ao faturamento bruto, são disponibilizados de forma individualizada por cartório, via Código Nacional da Serventia (CNS).

Durante a operacionalização para se chegar à variável final da análise, identificou-se um problema crítico de dispersão nos dados brutos. A análise exploratória apresentou uma forte assimetria positiva e elevada curtose, evidenciando que a receita está altamente concentrada em poucos cartórios de grande porte. Para solucionar essa distorção, mitigar a influência de valores extremos (*outliers*) e estabilizar a variância (garantindo a homoscedasticidade), aplicou-se o tratamento estatístico de transformação por logaritmo natural (ln) sobre o faturamento bruto. Esse procedimento aproximou a distribuição da normalidade, resultando na variável final logarítmica (Log_Fat), com assimetria leve e curtose moderada, com parâmetros estatísticos compatíveis e essenciais para a robustez e a validade das inferências nos modelos paramétricos lineares adotados.

Para viabilizar a análise, procedeu-se ao cruzamento das informações financeiras com as respostas primárias do *survey*. Tal vinculação foi possível exclusivamente por meio do código do Cadastro Nacional de Serventia (CNS), o que implicou a exclusão das respostas em que esse identificador não foi informado corretamente pelos participantes.

Assim, para as análises, o desempenho financeiro foi operacionalizado a partir do faturamento bruto anual dos cartórios, utilizado como indicador objetivo de desempenho financeiro, enquanto a mensuração desse construto por meio do questionário foi utilizada exclusivamente na etapa de validação do instrumento, contribuindo para a verificação da estrutura fatorial e da consistência interna das escalas.

Além da mensuração por meio da escala Likert, foram incluídos itens dicotômicos (respostas sim/não) para cada um dos construtos do BSC (Financeiro, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento), para identificação de adoção declarada de determinadas práticas, com a finalidade de análise descritiva.

Adicionalmente, foram incluídas variáveis de controle que permitem isolar fatores que podem afetar a relação entre práticas não financeiras do BSC e o desempenho financeiro (Hair *et al.*, 2019). Conforme argumentam Gujarati e Porter (2011), elas são incluídas no delineamento de pesquisas quantitativas justamente para considerar a influência de fatores contextuais que, embora não sejam o foco central do estudo, afetam significativamente a variável dependente. O Quadro 2 apresenta a estrutura do questionário contendo a assertiva o

tipo de resposta e a referência metodológica que o fundamenta. O questionário completo é apresentado no Apêndice 1.

Quadro 2 - Questionário: assertivas por construto

Assertiva	Tipo de Resposta	Referência
Clientes		
Nos últimos 12 meses, o cartório tem assegurado um padrão de atendimento que resulta em uma experiência positiva para os usuários.	Binária (Sim/Não)	Adaptada Frezatti *et al.* (2012)
As manifestações de insatisfação dos usuários sobre a qualidade do atendimento são pontuais e pouco frequentes.	Likert 1-5	Frezatti *et al.* (2012); Kaplan e Norton (1996); Marçal (2008)
O cartório utiliza os feedbacks dos usuários como subsídio para aperfeiçoar continuamente a qualidade dos serviços prestados.		Kaplan e Norton (1996); Pagani e Todescat (2022)
O cartório busca manter canais presenciais e digitais (como site, e-mail, telefone ou atendimento no balcão) atualizados para fornecer informações claras sobre serviços, prazos, custos e documentos necessários.		Prado, Costa e Gileá (2021)
O cartório utiliza indicadores de tempo de espera no atendimento do balcão para monitorar experiência do usuário.		Kaplan e Norton (1996)
Aprendizado e Crescimento		
O cartório tem promovido o aprendizado contínuo e o desenvolvimento da equipe ao longo dos últimos 12 meses.	Binária (Sim/Não)	Frezatti *et al.* (2012); Kaplan e Norton (1996)
No cartório, busca-se investir de forma contínua (por exemplo: com cursos recorrentes, investimento em plataformas de ensino) na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores.	Likert 1-5	Kaplan e Norton (1996); Barros e Moreno (2022).
Quando ocorrem capacitações, o cartório busca criar condições para que os colaboradores apliquem o conhecimento de maneira prática nas atividades diárias do cartório.		Frezatti *et al*. (2012)
O cartório busca reter colaboradores com conhecimento técnico e experiência relevante como forma de preservar o conhecimento organizacional		Kaplan e Norton (1996); Barros e Moreno (2022)
Os sistemas tecnológicos do cartório fornecem informações organizadas (relatórios mensais) para apoiar a gestão e a tomada de decisão.		Kaplan e Norton (1996);
Processos Internos		
O cartório tem aprimorado seus processos internos, tornando o trabalho mais eficiente e padronizado nos últimos 12 meses.	Binária (Sim/Não)	ISO 9001; Kaplan e Norton (1996)
O cartório mantém seus processos registrados garantindo que as rotinas sejam realizadas de forma padronizada e consistente na qualidade.	Likert 1-5	ISO 9001; Frezatti *et al.* (2012); Rocha (2017).
Os procedimentos operacionais do cartório são periodicamente analisados com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria.		Frezatti *et al.* (2012); Souza (2010); Pagani e Todescat (2022).
O cartório utiliza indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar o desempenho dos processos principais.		
Os sistemas e tecnologias utilizados no cartório facilitam a tomada de decisão na gestão administrativa.		Kaplan e Norton (1996)
Financeiro		
O cartório tem apresentado evolução positiva em seus resultados financeiros nos últimos 12 meses.	Binária (Sim/Não)	Frezatti *et al*. (2012) Matias-Pereira (2008)
O faturamento líquido do cartório vem apresentando crescimento satisfatório nos últimos 12 meses.	Likert 1-5	Frezatti *et al.* (2012) Carvalho (2021); Chossani (2022); Netto; Rossetti; Meirelles (2022)
O fluxo de caixa do cartório vem se mantendo estável e positivo, demonstrando equilíbrio financeiro.		
O lucro operacional (após pagamento dos repasses e dos custos com pessoal e materiais) do cartório vem aumentando de forma consistente nos últimos 12 meses		
O lucro líquido (após pagamento dos repasses, dos custos e das despesas) vem crescendo de maneira sustentável.		

Assertiva	Tipo de Resposta	Referência
Perfil do Cartório		
Nome do Cartório	Texto livre	Não aplicável
Número CNS do Cartório		
Qual a especialidade do cartório?	Variável nominal multicategórica	
Qual a cidade onde se localiza o cartório?	Texto livre	
Qual o estado onde se localiza o cartório?	Variável nominal	
Nº total de funcionários (incluir estagiários)	Variável quantitativa	
A delegação é considerada deficitária (recebe complementação estadual)?	Binária (Sim/Não)	
A delegação está sob interinidade?		
Perfil do Respondente		
Seu cargo no cartório	Variável nominal	Não aplicável
Há quantos anos o titular é delegatário do cartório atual?	Variável Ordinal	
O titular já foi delegatário em outros cartórios antes da atual? Se sim, quantas?		
Aproximadamente quantas horas são dedicadas, por semana, às atividades de gestão?		
Dedico tempo e atenção suficientes às atividades gerenciais do cartório.	Likert de 1-5	
Sinto-me tecnicamente preparado(a) para aplicar as principais práticas de gestão.		
Você conhece o *Balanced Scorecard* (BSC)?		Kaplan e Norton (1996)

Fonte: elaborado pela Autora.

Ressalta-se que o questionário tem como objetivo mensurar percepções. No caso específico da satisfação dos clientes, essa variável foi operacionalizada por meio da autoavaliação dos respondentes. Assim, mensura-se a percepção do respondente sobre o nível de satisfação dos usuários, e não a opinião direta dos próprios clientes. Essa escolha metodológica é adequada à viabilidade de coleta em larga escala por meio de questionários, mas requer cautela na interpretação dos resultados quanto ao seu alcance inferencial.

Para melhorar a adequação do instrumento de coleta de dados, o questionário foi submetido a duas etapas de ajustes: (1) validação prévia: o instrumento foi avaliado por oito titulares e gestores de cartórios (público-alvo da pesquisa), entre 17 e 28 de novembro de 2025, que analisaram a clareza, a formatação e a linguagem. Esse procedimento permitiu verificar a validade aparente (de face) do questionário, assegurando que os itens fossem compreensíveis; (2) pré-teste piloto: esta etapa possibilitou a identificação de pequenos ajustes de redação antes da aplicação definitiva do instrumento. Conforme destacam Creswell e Creswell (2021), a

realização de testes preliminares do questionário contribui para aumentar a confiabilidade da coleta de dados e a credibilidade dos resultados obtidos.

3.3 COLETA DE DADOS

O procedimento técnico adotado foi o levantamento (s*urvey*), conduzido por meio de questionário estruturado e autoaplicável, disponibilizado eletronicamente via *Google Forms* a partir de 05 de dezembro de 2025 e ficou aberto para respostas até 05 de janeiro de 2026. Essa técnica é adequada para pesquisas quantitativas que visam coletar dados primários diretamente na fonte, para então mensurar percepções, atitudes e práticas, permitindo a análise estatística das relações entre variáveis. Conforme salientam Creswell e Creswell (2021), a credibilidade dos resultados depende diretamente do rigor metodológico aplicado ao processo de coleta, que deve ser planejado de forma a gerar validade, confiabilidade e representatividade dos dados.

Após o pré-teste, o instrumento foi encaminhado aos cartórios. Para obter ampla cobertura e confiabilidade, foram utilizados múltiplos canais de comunicação institucional:

- **e-mail:** envio de mensagem personalizada com carta de apresentação e *link* para o questionário;
- **contato direto:** reforço por telefone e aplicativo de mensagens (*WhatsApp*), realizado por colaboradora da TAC7 Gestão de Cartórios, para esclarecer dúvidas e incentivar a participação voluntária; e
- **mala direta de entidades de classe:** envio de email institucional compartilhando o link da pesquisa.

O período destinado à coleta foi de 30 dias, durante o mês de dezembro de 2025, com o envio de lembretes semanais para aumentar a taxa de resposta. Estimou-se um tempo médio de preenchimento de 05 a 10 minutos.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta seção apresenta a população do estudo e a estratégia adotada para a seleção dos participantes.

A população-alvo desta pesquisa é composta pela totalidade dos cartórios em funcionamento no Brasil. Conforme informações disponibilizadas pela Associação dos Notários e Registradores do Brasil (ANOREG/BR, 2024), essa população compreende aproximadamente 13.440 delegações extrajudiciais em funcionamento no país.

Optou-se por **amostragem não probabilística por conveniência**, adequada quando "os elementos da amostra são escolhidos por conveniência do pesquisador" (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018, p. 130), em especial em populações organizacionais com barreiras de contato e taxas de resposta reduzidas. A decisão decorre de restrições operacionais (tempo, custos e acesso aos titulares), do objetivo descritivo-exploratório do estudo e da necessidade de ampliar a cobertura efetiva dentro do horizonte de coleta. Esse procedimento configura estratégia válida em pesquisas que selecionam "um subgrupo de uma população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de características da pesquisa" (Sampieri; Collado; Lucio, 2013, p. 195).

A coleta de dados resultou, inicialmente, em 170 respostas ao questionário eletrônico, provenientes de serventias localizadas em diferentes unidades federativas. Para assegurar o rigor das análises, o processo de filtragem da amostra ocorreu em duas etapas consecutivas.

Na primeira etapa de tratamento da base, foram excluídas 15 respostas: cinco de participantes que indicaram que suas opiniões não refletiam integralmente a visão do titular do cartório, e dez respostas duplicadas. Após esse primeiro filtro, obteve-se um subtotal de 155 respostas válidas, as quais foram utilizadas exclusivamente na etapa de validação do instrumento de pesquisa.

A segunda etapa de exclusão ocorreu em função da modelagem analítica. Para a realização das análises estatísticas, foi necessário vincular as respostas primárias do *survey* aos dados financeiros disponibilizados no Portal da Transparência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Nesse processo de cruzamento, foram excluídas 19 respostas porque o número do Cadastro Nacional de Serventia (CNS) não foi disponibilizado ou foi preenchido incorretamente pelos respondentes. Sem a chave correta do CNS, tornou-se impossível associar o questionário aos dados de faturamento do portal, inviabilizando o uso dessas observações na regressão.

Dessa forma, após a aplicação de todos os critérios de exclusão (de 170 para 155, e de 155 para 136), a amostra final utilizada nas análises descritivas e nos modelos estatísticos consolidou-se em 136 observações válidas, correspondentes a cartórios localizados em diferentes regiões do Brasil.

3.5 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A estratégia de análise de dados foi estruturada em etapas sequenciais e complementares, com o objetivo de garantir o rigor metodológico na validação dos construtos

e na análise das relações entre práticas não financeiras do BSC e o desempenho financeiro no contexto dos cartórios extrajudiciais. O procedimento analítico foi organizado em quatro etapas principais.

Na primeira etapa, procedeu-se à validação do instrumento de pesquisa, por meio da análise da estrutura fatorial e da consistência interna da escala utilizada. Em seguida, na segunda etapa, foram examinados os pressupostos estatísticos necessários à estimação dos modelos de regressão. A terceira etapa consistiu na estimação de modelos estatísticos por meio de regressão linear múltipla com entrada hierárquica de blocos (*Ordinary Least Squares* - OLS), permitindo avaliar a contribuição incremental das variáveis explicativas na explicação do desempenho financeiro. Por fim, na quarta etapa, realizou-se a análise de mediação, tanto em sua forma paralela quanto serial, com o objetivo de examinar os possíveis mecanismos intermediários entre as práticas gerenciais e o desempenho financeiro.

Todas as análises estatísticas foram conduzidas no *software* Jamovi, utilizando o módulo *General Linear Model* (*GLM) Mediation Analysis*, cuja estimação baseia-se em regressões lineares múltiplas estimadas por Mínimos Quadrados Ordinários (*Ordinary Least Squares* - OLS).

3.5.1 Validação do instrumento de pesquisa

Essa etapa teve como objetivo examinar a validade estrutural e a confiabilidade interna das escalas utilizadas para mensurar as práticas gerenciais não financeiras do BSC, bem como o desempenho financeiro. A validação de escalas em pesquisas quantitativas envolve a verificação da dimensionalidade dos construtos e da consistência interna de seus indicadores, de forma que as medidas representem adequadamente o fenômeno investigado (Hair *et al.*, 2019).525

Para esse propósito, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica de interdependência destinada a identificar as dimensões latentes que explicam as correlações entre um conjunto de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2019). Esse procedimento permite determinar o número de fatores necessários para representar os dados empíricos e avaliar se a estrutura obtida apresenta aderência ao modelo teórico previamente estabelecido (Hair *et al.*, 2019).

De forma complementar, procedeu-se à análise de confiabilidade por meio do coeficiente alfa de Cronbach, amplamente empregado para avaliar a consistência interna das escalas e o grau de associação entre os itens de cada dimensão (Hair *et al.*, 2019). Valores

adequados do alfa indicam que os indicadores compartilham variância suficiente para representar um construto comum.

A AFE foi precedida pela avaliação da adequação da matriz de correlações para a aplicação da técnica fatorial por meio do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do Teste de Esfericidade de Bartlett. O índice KMO constitui uma medida de adequação da amostragem que varia entre 0 e 1, indicando o grau em que as variáveis compartilham variância comum. "Valores mais elevados sugerem que os padrões de correlação são suficientemente compactos para a identificação de fatores latentes (Hair *et al.*, 2019). De modo geral, valores iguais ou superiores a 0,60 são considerados aceitáveis para a realização da análise fatorial. Complementarmente, o Teste de Esfericidade de Bartlett foi utilizado para verificar se a matriz de correlação difere significativamente de uma matriz identidade. Resultados estatisticamente significativos indicam a existência de correlações suficientes entre as variáveis, condição necessária para a extração de fatores (Hair *et al.*, 2019).

A AFE foi conduzida utilizando-se o método de extração por Componentes Principais (*Principal Component Analysis* - PCA) e rotação ortogonal Varimax, com normalização de Kaiser. Embora o modelo do BSC pressuponha relações conceituais entre suas perspectivas, a rotação ortogonal foi utilizada nesta etapa exploratória com o propósito de simplificar a interpretação da estrutura fatorial e avaliar a consistência empírica das dimensões propostas. De acordo com Hair *et al*. (2019), a rotação Varimax constitui a técnica ortogonal mais empregada em análises fatoriais exploratórias, uma vez que maximiza a variância das cargas fatoriais em cada fator, favorecendo a obtenção de uma estrutura mais simples e interpretável. Hair *et al*. (2019) destacam que tal procedimento reduz a ocorrência de cargas fatoriais elevadas simultaneamente em múltiplos fatores, o que contribui para maior clareza na interpretação da estrutura fatorial. Portanto, a adoção da rotação ortogonal nesta etapa exploratória teve como objetivo obter uma solução fatorial mais parcimoniosa e interpretável, permitindo verificar a aderência empírica das variáveis às dimensões teóricas propostas pelo modelo do BSC.

A retenção dos fatores seguiu o critério de autovalores superiores a 1 (critério de Kaiser), associado à avaliação da variância total explicada. Esse critério estabelece que apenas fatores com autovalor superior a 1 devem ser mantidos, pois representam dimensões que explicam quantidade de variância superior à de uma variável original individual (Hair *et al.,* 2019).

A interpretação da solução fatorial baseou-se na análise das cargas fatoriais, considerando-se como critério mínimo o valor de 0,50, conforme recomendado para estudos exploratórios em ciências sociais aplicadas. Cargas fatoriais dessa magnitude indicam que o fator explica parcela substantiva da variância da variável observada (Hair *et al*., 2019).

Variáveis que apresentassem cargas fatoriais inferiores ao limiar estabelecido ou cargas cruzadas relevantes em mais de um fator foram avaliadas quanto à sua permanência no instrumento, com o objetivo de preservar a validade discriminante e a parcimônia da estrutura fatorial (Hair *et al*., 2019).

Após a definição da estrutura fatorial final, procedeu-se à avaliação da confiabilidade interna das escalas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, calculado tanto para o conjunto total de itens quanto para cada dimensão do modelo. O coeficiente Alfa mede o grau de consistência interna entre os indicadores que compõem um mesmo construto. Em pesquisas quantitativas, valores iguais ou superiores a 0,70 são geralmente considerados indicativos de consistência interna adequada, enquanto valores próximos a 0,60 podem ser aceitos em estudos exploratórios ou em escalas com número reduzido de itens (Hair *et al*., 2019).

3.5.2 Verificação dos pressupostos do modelo de regressão

Os modelos foram estimados por meio de regressão linear múltipla utilizando o método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO/OLS). A adequação do modelo foi avaliada por meio da verificação dos pressupostos do Modelo Clássico de Regressão Linear, incluindo linearidade, normalidade dos resíduos, homoscedasticidade, independência dos erros, ausência de multicolinearidade e inexistência de observações excessivamente influentes. Dessa forma, antes da interpretação dos coeficientes estimados, foram examinadas as condições necessárias à validade das inferências estatísticas (Field, 2009; Gujarati; Porter, 2011; Hair *et al*., 2019).

A linearidade e a homoscedasticidade foram examinadas por inspeção do gráfico de resíduos padronizados em função dos valores ajustados, buscando ausência de padrões sistemáticos e estabilidade aproximada da variância residual ao longo do ajuste (Gujarati; Porter, 2011; Hair *et al*., 2019). A normalidade dos resíduos foi avaliada por meio do teste de Shapiro-Wilk, complementado pela inspeção do gráfico Q-Q, procedimento recomendado para combinar evidência inferencial e inspeção diagnóstica (Field, 2009).

A independência dos erros foi examinada por meio da estatística Durbin-Watson. Valores próximos a 2 indicam ausência de autocorrelação serial, sendo geralmente considerado aceitável o intervalo entre 1,5 e 2,5 (Gujarati; Porter, 2011).

A multicolinearidade foi avaliada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) e da estatística de tolerância. Conforme Hair *et al*. (2019), valores de VIF inferiores a 5 indicam ausência de colinearidade problemática entre os preditores, sendo desejáveis valores próximos

ou inferiores a 3. De forma equivalente, valores de tolerância superiores a 0,20 indicam que a correlação entre as variáveis independentes não compromete a estabilidade das estimativas.

Por fim, a existência de observações excessivamente influentes foi verificada por meio da distância de Cook. De acordo com Field (2009), valores superiores a 1 podem indicar influência desproporcional de uma observação sobre o modelo estimado, devendo tais casos ser examinados com maior atenção no diagnóstico da regressão.

3.5.3 Regressão linear múltipla por blocos hierárquica (MQO/OLS)

A etapa de modelagem utilizou regressão linear múltipla estimada por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO/OLS), tendo como variável dependente o logaritmo natural do faturamento bruto anual. A estratégia analítica adotada foi hierárquica (por blocos), permitindo distinguir empiricamente o efeito das características estruturais/institucionais do cartório daquele associado às práticas gerenciais do *Balanced Scorecard* (BSC) (Gujarati; Porter, 2011).

No Modelo Base, foram incluídas exclusivamente variáveis de controle representativas do contexto estrutural e institucional das delegações, com o propósito de isolar efeitos exógenos sobre o faturamento e reduzir o viés de variável omitida. Gujarati e Porter (2011) destacam que esse procedimento permite isolar o efeito das variáveis de interesse, reduzindo o risco de distorções no modelo. Nessa mesma linha, Hair *et al.* (2019) ressaltam que a inclusão de variáveis de controle é uma estratégia metodológica importante para assegurar que os efeitos observados sejam atribuídos exclusivamente às variáveis explicativas centrais. Compuseram esse bloco: porte (número de funcionários), localização (UF/Estado), especialidade, condição deficitária e condição de titularidade (ou interinidade).

No Modelo Ampliado, mantiveram-se as variáveis estruturais de controle e adicionaram-se os índices compostos das perspectivas do *Balanced Scorecard* (Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), construídos a partir da etapa anterior de validação fatorial e verificação da confiabilidade interna do instrumento. Esses índices foram calculados por meio da média dos itens que compõem cada dimensão validada.

A opção pela utilização de médias dos itens, em vez de escores fatoriais, baseia-se em recomendações metodológicas da análise multivariada. Quando os indicadores apresentam cargas fatoriais adequadas e consistência interna satisfatória, a agregação por média constitui procedimento apropriado para representar construtos latentes em análises subsequentes, preservando a interpretabilidade da escala original e reduzindo a complexidade do modelo (Hair *et al*., 2019).

Adicionalmente, cabe destacar que, na etapa de validação do instrumento, foi utilizada rotação ortogonal Varimax na análise fatorial exploratória, procedimento amplamente recomendado para facilitar a interpretação da estrutura fatorial e identificar dimensões conceituais distintas entre os itens do instrumento (Hair *et al*., 2019). Embora essa rotação seja apropriada para fins de validação e identificação das dimensões subjacentes do construto, conforme discutido na subseção 3.5.1, os escores fatoriais derivados desse procedimento tendem a produzir fatores artificialmente independentes. Tal característica poderia reduzir ou eliminar a correlação entre as dimensões analisadas.

No contexto do BSC, essa independência artificial não é desejável, pois o próprio modelo pressupõe a interdependência e o encadeamento entre as perspectivas organizacionais, nas quais as capacidades de aprendizado e crescimento influenciam os processos internos, que, por sua vez, impactam a perspectiva de clientes e, consequentemente, os resultados financeiros (Kaplan; Norton, 1996; 2001). Dessa forma, a utilização de índices compostos baseados na média dos itens permite preservar as relações entre as dimensões teóricas do modelo e manter maior aderência à lógica conceitual do BSC.

A comparação entre o Modelo Base e o Modelo Ampliado foi conduzida com base em: (i) R^2 e R^2 ajustado; (ii) incremento explicativo (ΔR^2) decorrente da inclusão das dimensões do BSC; e (iii) avaliação dos coeficientes estimados (B e β padronizado), com seus testes de significância (Gujarati; Porter, 2011).

3.5.4 Análise de mediação (paralela e serial) entre as perspectivas do BSC

Essa etapa consistiu na análise de mediação, com o objetivo de examinar os mecanismos associativos pelos quais as práticas de gestão não financeiras se relacionam ao desempenho financeiro, conforme abordado no modelo do BSC. Desse modo, foram estimados dois arranjos de mediação: (i) um modelo com **mediação em paralelo** e (ii) um modelo alternativo de **mediação serial**, alinhado à lógica do mapa estratégico do BSC e estabelecido no modelo teórico desta dissertação.

No modelo **paralelo**, Aprendizado e Crescimento foi especificado como variável antecedente (X), Processos Internos (M1) e Clientes (M2) como mediadores em paralelo, e Desempenho Financeiro (Log_Fat) como desfecho (Y). As variáveis estruturais foram incluídas como covariáveis de controle nas equações dos mediadores e do desfecho, com o objetivo de isolar o efeito das práticas não financeiras sobre o desempenho financeiro e reduzir potenciais vieses decorrentes de fatores institucionais ou estruturais. Conforme destaca Hayes (2018), a

inclusão de variáveis de controle em modelos de mediação permite ajustar simultaneamente os modelos do mediador e do resultado, evitando que efeitos espúrios influenciem as estimativas dos efeitos indiretos.

No modelo **serial**, preservou-se a mesma estrutura, mas especificou-se adicionalmente o caminho Processos Internos → Clientes, permitindo testar explicitamente o encadeamento previsto pelo BSC (Aprendizado e Crescimento → Processos Internos → Clientes → Financeiro). Assim, estimaram-se três equações:

- **o impacto do Aprendizado e Crescimento** (com as variáveis de controle) sobre os Processos Internos;
- **o impacto do Aprendizado e Crescimento, somado aos Processos Internos** (com as variáveis de controle) sobre os Clientes; e
- **o impacto combinado** das dimensões Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Clientes (com as variáveis de controle) sobre o Faturamento.

Os efeitos indiretos foram estimados por meio do Método Delta, empregado para o cálculo dos erros-padrão e dos intervalos de confiança associados aos caminhos mediadores. O procedimento baseia-se em aproximações assintóticas para estimar a variância do produto dos coeficientes envolvidos na mediação e tem sido amplamente utilizado em análises de mediação (Sobel, 1982). A significância estatística dos efeitos indiretos foi avaliada com base nos respectivos intervalos de confiança e valores-p.

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E TÉCNICAS

A pesquisa respeitou integralmente os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 466/2012 e pela Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado no início do questionário eletrônico, assegurando a participação voluntária e informada. Os dados dos respondentes foram preservados, garantindo-se a utilização exclusiva para fins da pesquisa científica da autora. Eles foram analisados de forma agregada, sem identificação individual dos participantes, a fim de assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. Nenhuma informação foi divulgada de maneira que permitisse a identificação direta ou indireta dos cartórios respondentes.

3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO DA PESQUISA

A matriz de amarração organiza e explicita a relação entre os principais elementos metodológicos do estudo, conforme a estrutura proposta por Mazzon (1981) e posteriormente discutida por Telles (2001). O instrumento estabelece correspondência entre os objetivos específicos, os construtos investigados, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas.

A sistematização apresentada delimita o encadeamento lógico entre o problema de pesquisa, as hipóteses, a operacionalização dos construtos e os procedimentos estatísticos adotados. Esse alinhamento permite examinar de forma integrada as práticas gerenciais não financeiras implementadas nos cartórios extrajudiciais e o desempenho financeiro objetivo, mensurado por meio do faturamento bruto dos cartórios.

A matriz também explicita a coerência entre o referencial teórico adotado e as escolhas metodológicas realizadas, indicando como cada objetivo específico foi operacionalizado empiricamente. Dessa forma, o percurso metodológico torna-se transparente quanto às decisões analíticas e às técnicas empregadas.

Por fim, a estrutura apresentada evidencia a articulação entre teoria, construtos e evidências empíricas, possibilitando a replicação do modelo analítico em contextos organizacionais com características institucionais semelhantes.

Quadro 3 - Matriz de amarração da pesquisa

	Objetivos Específicos	Construtos / Variáveis	Bloco na *Survey*	Técnica Estatística / Procedimentos	Instrumento / Tipo de Variável
OBJETIVO GERAL: Analisar em que medida a adoção de práticas não financeiras do BSC associa-se ao desempenho financeiro nos cartórios extrajudiciais do Brasil	**a)** Identificar o grau de adoção das práticas não financeiras do *Balanced Scorecard* (BSC).	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Variável Independente)	B	Consistência interna (Alfa de Cronbach); estatística descritiva (média, mediana, desvio padrão); Análise Fatorial Exploratória (AFE) por Componentes Principais com rotação Varimax.	Questionário estruturado em escala Likert (1 a 5)
		Perspectiva de Processos Internos (Variável Independente)	C		
		Perspectiva de Clientes (Variável Independente)	D		
	b) Analisar a percepção do desempenho financeiro, sob a ótica dos respondentes.	Desempenho Financeiro	E	Estatística descritiva (média, mediana, desvio padrão)	
	c) Verificar se há associação entre práticas de não financeiras e o desempenho financeiro	Relações entre Gestão e Financeiro	B, C, D	Regressão Linear Múltipla Hierárquica (para medir a contribuição incremental da gestão) e Análise de Mediação Serial via Método Delta (para mapear os efeitos diretos e indiretos do BSC sobre o Faturamento)	Escalas Likert; indicadores objetivos (faturamento)
	d) Verificar se há associação entre as variáveis de controle e o desempenho financeiro	Porte, localização, especialidade, condição de titularidade e deficitário (Variáveis de Controle)	A	Inclusão de variáveis de controle no Modelo Estrutural Base (Regressão Linear Múltipla) para isolar o efeito das características institucionais sobre o faturamento.	Questionário estruturado em escala Likert (1 a 5)

Fonte: elaborado pela Autora.

3.8 CONSIDERAÇÕES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA

No que se refere às limitações metodológicas, a primeira diz respeito à estratégia de amostragem adotada. A pesquisa utilizou amostragem não probabilística por conveniência, baseada na adesão voluntária dos respondentes. Esse procedimento é normalmente empregado em pesquisas organizacionais nas quais o acesso à população é restrito e as taxas de resposta tendem a ser reduzidas. Contudo, essa estratégia pode introduzir viés de autosseleção, uma vez que unidades mais interessadas no tema investigado ou com maior capacidade administrativa podem apresentar maior probabilidade de participação. Como consequência, a amostra obtida pode não reproduzir plenamente a heterogeneidade da população-alvo, limitando a generalização estatística dos resultados (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Uma segunda limitação metodológica decorre do uso de *survey* autoaplicável como instrumento de coleta de dados. Embora esse procedimento seja amplamente utilizado em pesquisas quantitativas para mensuração de percepções e práticas organizacionais, respostas autorrelatadas estão potencialmente sujeitas a vieses de desejabilidade social, interpretação subjetiva dos itens e diferenças na compreensão das assertivas pelos respondentes. Esses fatores podem afetar a precisão das medidas associadas aos construtos investigados, ainda que procedimentos de pré-teste e validação preliminar do instrumento tenham sido realizados para mitigar tais riscos (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021; Malhotra, 2012).

No que diz respeito à mensuração dos construtos, a dimensão Atendimento ao Cliente apresentou coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,609. Embora valores próximos a 0,60 possam ser considerados aceitáveis em estudos exploratórios ou em escalas com número reduzido de itens, esse resultado indica consistência interna inferior à observada nas demais dimensões do modelo. Tal característica pode reduzir a estabilidade da medida e atenuar possíveis associações entre essa dimensão e as variáveis dependentes analisadas (Hair *et al*., 2019; Malhotra, 2012).

Outra limitação metodológica relaciona-se à estratégia de validação do instrumento por meio de Análise Fatorial Exploratória utilizando extração por Componentes Principais (PCA) e rotação ortogonal Varimax. Embora essa abordagem seja recomendada para fins exploratórios e facilite a interpretação da estrutura fatorial, a rotação ortogonal pressupõe independência entre os fatores. No contexto do *Balanced Scorecard*, no entanto, as dimensões teóricas apresentam relações conceituais interdependentes. Assim, embora adequada para a etapa exploratória de validação, essa escolha metodológica pode não capturar plenamente as inter-relações entre as perspectivas do modelo, indicando a possibilidade de aplicação futura de técnicas

confirmatórias, como Análise Fatorial Confirmatória ou Modelagem de Equações Estruturais (Hair *et al*., 2019).

Além disso, os modelos estatísticos utilizados (regressão linear múltipla e análise de mediação estimadas por Mínimos Quadrados Ordinários) permitem identificar associações estatísticas entre variáveis, mas não autorizam inferências causais definitivas, pois a ausência de delineamento longitudinal e de estratégias específicas de identificação causal limita a capacidade de estabelecer relações causais entre práticas não financeiras de gestão e o desempenho financeiro, restringindo a interpretação dos resultados ao campo das associações condicionais observadas na amostra analisada (Field, 2009; Gujarati; Porter, 2011).

Embora o modelo teórico pressuponha que práticas gerenciais influenciam os resultados organizacionais, é plausível que cartórios com maior desempenho financeiro também possuam mais recursos para investir em práticas de gestão, treinamento ou tecnologia, configurando uma relação potencialmente bidirecional. Em estudos observacionais baseados em dados transversais, essa possibilidade pode gerar viés nas estimativas dos coeficientes, uma vez que a regressão linear múltipla captura associações condicionais entre variáveis, mas não garante identificação causal estrita (Gujarati; Porter, 2011; Wooldridge, 2013). Investigações futuras podem explorar estratégias metodológicas capazes de lidar com essa questão, como modelos com dados em painel, variáveis instrumentais ou delineamentos quase-experimentais.

Uma limitação do modelo estatístico refere-se à utilização das especialidades cartoriais como variáveis de controle. No contexto brasileiro, as delegações extrajudiciais acumulam múltiplas atribuições, como registro de imóveis com o registro de títulos e documentos e com o registro civil de pessoas jurídicas, ou tabelionato de notas junto com o protesto e junto com o registro civil de pessoas naturais, o que gera sobreposição entre as especialidades na base de dados. Essa característica implica que as variáveis utilizadas capturam apenas a presença dessas especialidades na estrutura do cartório, e não a sua participação específica na geração de receitas.

Além disso, os dados secundário disponíveis referem-se ao faturamento bruto total do cartório, não sendo possível identificar a parcela correspondente a cada especialidade. Assim, eventuais associações estatísticas entre especialidades e faturamento devem ser interpretadas como efeitos estruturais da composição do cartório, e não como estimativas diretas da rentabilidade de cada atividade.

Adicionalmente, a distribuição das especialidades na amostra pode não refletir perfeitamente a estrutura da população de cartórios brasileiros. Como a coleta de dados foi realizada por meio de amostragem não probabilística, conforme já discutido, é possível que

determinadas especialidades estejam sobre ou sub-representadas na base analisada. Essa característica pode influenciar a magnitude e a significância estatística dos coeficientes associados a essas variáveis no modelo estatístico. Dessa forma, as especialidades foram utilizadas principalmente como variáveis de controle estrutural, sendo seus efeitos interpretados com cautela.

Outra limitação estatística refere-se ao tamanho da amostra utilizada na análise de mediação. Embora o número de observações seja suficiente para estimar modelos de regressão múltipla com estabilidade razoável, a identificação de efeitos indiretos — especialmente em mediações seriais — exige maior poder estatístico, pois esses efeitos resultam do produto de múltiplos coeficientes. Assim, efeitos indiretos de pequena magnitude podem não ser detectados com precisão na amostra analisada. Pesquisas futuras podem ampliar o tamanho amostral ou replicar o modelo em bases mais extensas, aumentando a sensibilidade para identificar mecanismos mediadores entre práticas de gestão não financeiras e desempenho financeiro (Hayes, 2018; MacKinnon *et al*., 2012).

Por fim, os efeitos indiretos foram estimados pelo Método Delta, que utiliza aproximações assintóticas para calcular o erro-padrão do produto de coeficientes (Sobel, 1982). Embora amplamente empregado, esse método pode ser menos robusto em amostras moderadas ou quando a distribuição do efeito indireto é assimétrica. Nesses casos, técnicas de reamostragem, como o *bootstrap*, tendem a produzir estimativas mais estáveis para os intervalos de confiança (Hayes, 2018; MacKinnon *et al*., 2012).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados empíricos do estudo, seguindo a sequência analítica definida no delineamento metodológico. Inicialmente, descreve-se a amostra e o perfil dos cartórios participantes. Em seguida, apresentam-se os resultados da validação do instrumento e da construção das variáveis analíticas. Por fim, são reportados os resultados dos modelos inferenciais. A legenda completa das variáveis utilizadas nas análises está apresentada no Apêndice 2.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A análise descritiva constitui etapa importante da investigação, pois permite compreender o perfil dos respondentes e das unidades analisadas antes da realização das análises inferenciais. Nesta seção, a caracterização da amostra considera as 136 observações válidas utilizadas nas análises descritivas e nos modelos econométricos.

4.1.1 Perfil dos respondentes (titulares e gestores)

A composição da amostra nacional caracteriza-se por uma elevada concentração de titulares efetivos, o que reforça a autoridade decisória dos dados coletados. Considerando o total de participantes (n = 136), os titulares representam 87,5% do grupo (n = 119), ao passo que gestores delegados e outros cargos correspondem a 12,5% dos respondentes (n = 17). Essa distribuição mostra que os resultados obtidos refletem predominantemente a perspectiva do titular (nível estratégico do cartório), conferindo consistência às análises subsequentes. Dessa forma, as percepções registradas correspondem à visão daqueles que detêm a responsabilidade final pela gestão dos cartórios brasileiros, evitando juízos de valor subjetivos e focando na realidade administrativa da classe.

O perfil de permanência dos titulares na unidade atual infere uma trajetória de estabilidade, com a maior parte da amostra concentrada em períodos de atuação consolidados. No que tange ao tempo de exercício no cartório atual (n = 136), a mediana situou-se em 2,00 (correspondente à faixa de 6 a 15 anos), com intervalo interquartil (AIQ) de 1,00, o que indica uma concentração nas categorias centrais da escala. Em termos percentuais, 23,5% dos respondentes possuem até cinco anos de exercício no cartório, enquanto 39,0%, situa-se na faixa entre seis e quinze anos. Os profissionais com tempo de atuação acima de dezesseis anos

representam 37,5% da amostra. Essa distribuição demonstra que a amostra é composta majoritariamente por gestores experientes na unidade em que atuam, conferindo precisão às respostas coletadas.

A experiência profissional dos respondentes no setor extrajudicial caracteriza-se por uma divisão entre respondentes iniciantes e profissionais com histórico de atuação em múltiplas unidades. Os dados (n = 136) mostram que 39,7% dos titulares (n = 54) encontram-se em sua primeira experiência gerencial no segmento. Por outro lado, a maioria dos participantes (60,3%) já possui histórico em outros cartórios: 37,6% atuaram em uma unidade anterior (n = 51), 17,6% em duas (n = 24) e 5,1% em três ou mais cartórios antes do atual (n = 7). Esses resultados evidenciam uma parcela significativa de gestores com bagagem acumulada em diferentes contextos, o que contribui para uma visão diversificada sobre os processos de gestão e conformidade no segmento.

A percepção dos gestores sobre a suficiência do tempo dedicado às funções estratégicas e administrativas do cartório indica um cenário de segurança para a maioria, embora aponte uma zona relevante de sobrecarga ou incerteza. Os dados nacionais (n = 136) indicam que, no que tange ao planejamento, ao acompanhamento de desempenho, à gestão de pessoas e à melhoria de processos, 52,2% dos participantes consideram sua dedicação adequada, divididos entre 26,5% que concordam totalmente e 25,7% que concordam parcialmente com tal afirmação. Em contrapartida, uma parcela de 23,5% dos participantes manifestou insatisfação quanto ao tempo investido nessas funções (16,9% discordam parcialmente e 6,6% discordam totalmente), o que evidencia que quase um quarto da amostra identifica dificuldades em priorizar questões estratégicas. Adicionalmente, 24,3% dos respondentes mantiveram uma posição neutra, não demonstrando clareza sobre a adequação da carga horária despendida na rotina administrativa do cartório.

A percepção dos respondentes quanto à sua capacitação técnica para a aplicação de práticas de gestão financeira, de pessoas, de processos e de estratégia no cartório apresenta um cenário de heterogeneidade. Os dados apresentam uma mediana de 3,00 e intervalo interquartil (AIQ) de 2,00, métricas que indicam elevada dispersão nas respostas e sugerem que não há um consenso entre os pesquisados sobre o próprio nível de competência técnica. Em termos proporcionais, 41,9% dos participantes manifestam segurança técnica, sendo que 16,9% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente com a afirmação de estarem preparados. Em contrapartida, 32,4% dos respondentes avaliam sua capacitação como insuficiente (10,3% discordam totalmente e 22,1% discordam parcialmente), enquanto 25,7% mantêm uma posição de neutralidade. Esse achado corrobora empiricamente a tese de Barros e Moreno (2022) e Silva

et al. (2023), os quais apontam que a rigorosa formação jurídica exigida nos concursos públicos não supre a lacuna de competências administrativas. A transição do perfil estritamente jurídico para o de gestor estratégico configura um ponto crítico na governança do setor, evidenciando que a excelência técnica no Direito não garante, por si só, a efetividade da gestão organizacional.

O investimento de tempo semanal nas atividades de gestão do cartório demonstra que a maioria dos respondentes tem a percepção de que se dedica parcela significativa da carga horária semanal a essas funções. Os dados (n = 136) mostram que 62,5% dos respondentes despendem mais de quatro horas por semana em atividades gerenciais, sendo que 45,6% (n = 62) dedicam acima de seis horas e 16,9% (n = 23) situam-se na faixa de quatro a seis horas semanais. Em contrapartida, as faixas de menor dedicação compreendem 11% (n = 15) com cerca de duas horas e 19,9% (n = 27) entre duas e quatro horas semanais. Apenas uma minoria de 6,6% (n = 9) declarou não possuir uma dedicação regular ou constante à gestão administrativa do cartório.

O conhecimento sobre a metodologia BSC mostrou-se restrito na amostra analisada, divergindo da adoção obrigatória desse modelo nos órgãos que regulam o extrajudicial. A variável correspondente à familiaridade com essa estratégica ferramenta registrou mediana de 0,00 (AIQ = 0,00) na amostra nacional (n = 136), na qual apenas 15,4% dos respondentes (n = 21) relataram conhecer o sistema. Esse dado sugere que o modelo de Robert Kaplan e David Norton, criado em 1992 e utilizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desde 2008 e pelos Tribunais de Justiça estaduais desde 2009 com a resolução CNJ nº 70/2009 (Oliveira; Guilarducci; Antonialli, 2017), tende a possuir reduzida penetração entre os cartórios participantes.

O desconhecimento da ferramenta reforça a premissa de Pagani e Lavarda (2021) sobre a incipiência de instrumentos corporativos formais em ambientes híbridos, sugerindo que as práticas gerenciais no extrajudicial ocorrem, em grande medida, de forma tácita e intuitiva. Além disso, os resultados desta amostra sugerem a existência de oportunidades de aprimoramento na formação, independentemente do nível decisório ou da experiência profissional dos respondentes.

Quadro 4 - Perfil dos respondentes (n = 136)

Variável / Indicador	Categorias	Frequência (%)
Cargo do Respondente	Titular	87,5%
	Gestor Delegado / Outros	12,5%
Tempo no Cartório Atual	Até 5 anos	23,5%
	6 a 15 anos	39,0%
	16 anos e acima	37,5%
Experiência em Outros Cartórios	Primeira experiência	39,7%
	1 cartório anterior	37,5%
	2 cartórios anteriores	17,6%
	3 ou mais cartórios	5,1%
Dedicação Semanal à Gestão	Não há dedicação regular	6,6%
(Carga horária)	Até 2h por semana	11,0%
	De 2h a 4h por semana	19,9%
	De 4h a 6h por semana	16,9%
	Acima de 6h por semana	45,6%
Percepção de Tempo Suficiente	1 e 2 (Discordo)	23,5%
(Escala Likert 1-5)	3 (Neutro)	24,3%
	4 e 5 (Concordo)	52,2%
Preparo Técnico Gerencial	1 e 2 (Discordo)	32,4%
(Escala Likert 1-5)	3 (Neutro)	25,7%
	4 e 5 (Concordo)	41,9%
Conhecimento do BSC	Sim	15,4%
	Não	84,6%

Fonte: elaborado pela Autora.

4.1.2 Perfil dos cartórios

O perfil organizacional das unidades extrajudiciais participantes desta pesquisa indica uma diversidade que caracteriza o setor notarial e registral brasileiro. A análise dessas características permite compreender o contexto organizacional em que se inserem as práticas de gestão analisadas nesta pesquisa, contribuindo para a interpretação dos resultados empíricos. As variáveis consideradas para caracterizar o perfil dos cartórios incluem a situação financeira da delegação, a localização geográfica, o porte organizacional, as especialidades exercidas e a condição de titularidade da unidade.

No que se refere à **situação financeira**, observa-se que o cenário institucional dos respondentes desta pesquisa é caracterizado por elevada autossuficiência econômica. No contexto da amostra nacional (n = 136), apenas 8,8% das unidades são classificadas como deficitárias (n = 12), indicando que mais de 91,2% dos cartórios participantes operam sem dependência de auxílio financeiro externo (possuem condição superavitária).

No entanto, à luz da teoria das organizações híbridas (Kelmer, 2022; Pache; Santos, 2011), a ausência de déficit não implica, necessariamente, folga financeira. Como o delegatário absorve integralmente o risco da operação e está sujeito a elevados repasses compulsórios aos fundos governamentais (Carvalho, 2021; Chossani, 2022), o superávit bruto aparente pode ocultar margens operacionais líquidas restritas. Essa dinâmica ilustra a assimetria de risco discutida no referencial teórico: enquanto a receita bruta é parcialmente socializada com o Estado, os custos, passivos e investimentos permanecem integralmente sob responsabilidade do delegatário.

Assim, sem o confronto direto entre receitas, custos e despesas, não é possível descartar que parte dessas unidades opere próxima ao ponto de equilíbrio, com receitas suficientes apenas para cobrir os gastos operacionais, sem geração de excedentes para investimentos de longo prazo ou remuneração compatível com o nível de responsabilidade e risco assumido.

Em relação à **localização geográfica,** as unidades situadas no estado de São Paulo totalizam 92 serventias, correspondendo a 67,6% do total da amostra. Os respondentes provenientes de outros estados da federação somam 44 unidades, representando 32,4% do total. Essa concentração geográfica constitui uma característica relevante da amostra e será discutida como limitação da pesquisa, uma vez que o ambiente institucional e econômico do estado de São Paulo pode exercer influência mais intensa sobre o desempenho financeiro dos cartórios analisados.

A distribuição do **porte dos cartórios** por número de funcionários mostra uma concentração em unidades de pequena escala. Entre os 136 respondentes, 49,3% dos cartórios operam com equipes de até 10 colaboradores, configurando o estrato de pequeno porte. As unidades com equipes entre 11 e 20 funcionários representam 22,1% da amostra, enquanto aquelas com 21 a 40 colaboradores correspondem a 16,9%. Os cartórios com equipes entre 41 e 90 funcionários representam 9,6% dos casos, ao passo que as unidades classificadas como de grande porte, com mais de 90 colaboradores, representam apenas 2,2% da amostra.

No que se refere às **especialidades** exercidas, observa-se um ambiente de multiespecialidade que exige do titular a coordenação simultânea de diferentes fluxos operacionais e regimes normativos. No conjunto da amostra nacional (n = 136), o Registro de Imóveis aparece como a atribuição mais frequente, presente em 50% das unidades participantes, seguido pelo Tabelionato de Notas, presente em 44,1% dos cartórios. Outras especialidades também apresentam participação relevante, como o Registro de Títulos e Documentos (41,2%), o Registro Civil das Pessoas Jurídicas (39%), o Registro Civil das Pessoas Naturais (31,6%) e o Tabelionato de Protesto (28,7%).

Essa diversidade de atribuições materializa empiricamente o conceito de organização híbrida discutido por Arruda e Costa (2022) e Cherrington *et al.* (2025). Na prática, a cumulação de especialidades exige que o gestor concilie, simultaneamente, múltiplos regimes de conformidade legal estrita (lógica do Estado) com fluxos operacionais e contábeis distintos, voltados à sustentabilidade da unidade (lógica de mercado).

Esse contexto revela um ambiente organizacional que demanda elevada capacidade de coordenação administrativa, domínio técnico interdisciplinar e rotinas operacionais aderentes às exigências legais de cada especialidade.

Em relação à **condição de titularidade da delegação**, observa-se predominância de titulares efetivos entre os respondentes. Do total de unidades participantes, 87,5% são conduzidas por titulares regularmente investidos na delegação, enquanto 12,5% encontram-se sob regime de interinidade ou outras formas de gestão temporária. Essa distinção institucional é relevante, uma vez que a condição de titularidade pode influenciar o horizonte de planejamento, o grau de investimento em gestão e a estabilidade administrativa dos cartórios.

Quadro 5 - Perfil dos cartórios (n = 136)

Variável / Indicador	Categorias	Frequência (%)
Estado	São Paulo	67,6%
	Outros Estados da Federação	32,4%
Porte (Colaboradores)	Até 10 funcionários	49,3%
	De 11 a 20 funcionários	22,1%
	De 21 a 40 funcionários	16,9%
	De 41 a 90 funcionários	9,6%
	Acima de 90 funcionários	2,2%
Especialidades (ou Atribuições)	Tabelionato de Notas (TN)	44,1%
	Registro de Imóveis (RI)	50,0%
	Registro de Títulos e Documentos (RTD)	41,2%
	Registro Civil das Pessoas Jurídicas (RCPJ)	39,0%
	Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN)	31,6%
	Tabelionato de Protesto (PT)	28,7%
Situação de Déficit	Não deficitária (Superavitária)	91,2%
	Deficitária	8,8%
Situação de Titularidade	Titularidade Efetiva	87,5%
	Interinidade / Outros	12,5%
Intervenção Judicial	Sem interventor	100,0%

Fonte: elaborado pela Autora.

De modo geral, observa-se no Quadro 5 que a amostra é composta predominantemente por cartórios localizados no estado de São Paulo, de pequeno e médio porte, operando majoritariamente em regime de titularidade efetiva e com elevada autossuficiência financeira. A presença simultânea de múltiplas especialidades em parcela significativa das unidades evidencia um ambiente organizacional caracterizado por elevada complexidade operacional para a equipe e para os líderes.

4.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Esta etapa teve como objetivo examinar a validade estrutural e a confiabilidade interna do instrumento utilizado para mensurar as práticas não financeiras do BSC, bem como o desempenho financeiro. Conforme Malhotra (2012), a validação de escalas em pesquisas quantitativas envolve a verificação da estrutura dimensional dos construtos e da consistência interna dos itens que os compõem, para que o instrumento mensure adequadamente o fenômeno investigado.

Para esse fim, procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica de interdependência destinada a identificar as dimensões subjacentes que explicam as correlações entre um conjunto de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2019). Segundo Hair *et al.* (2019), a AFE permite determinar o número de fatores necessários para representar os dados empíricos e verificar se a estrutura obtida está alinhada ao modelo teórico previamente estabelecido.

Como demonstrado na caracterização da amostra (seção 4.1), 84,6% dos respondentes desconhecem formalmente o Balanced Scorecard (BSC). Sendo assim, o uso da AFE permitiu testar uma premissa teórica: a de que as rotinas de uma organização extrajudicial, mesmo aplicadas de forma tácita ou intuitiva pelo delegatário, alinham-se estruturalmente dento da matriz de Kaplan e Norton (1996).

Complementarmente, realizou-se a análise de confiabilidade por meio do coeficiente alfa de Cronbach, amplamente utilizado para avaliar a consistência interna das escalas e o grau de correlação entre os itens que compõem cada dimensão (Hair *et al*., 2019). Valores adequados do alfa indicam que os itens compartilham variância suficiente para representar um construto comum.

Considerando que a validação de instrumentos é um processo iterativo, procedeu-se também ao refinamento da escala. Conforme ressalta Hair et al. (2019), itens com cargas fatoriais baixas ou com cargas cruzadas podem comprometer a validade discriminante e a parcimônia do modelo, devendo ser avaliados quanto à sua permanência na estrutura final.

Assim, esta seção apresenta os procedimentos adotados, os resultados da análise fatorial, o processo de purificação da escala e a análise de confiabilidade.

4.2.1 Análise fatorial exploratória (AFE)

A AFE foi realizada com a amostra de 155 respondentes, considerando 16 itens avaliados em escala Likert de cinco pontos. A adequação da matriz de correlações foi verificada por meio do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. O índice KMO constitui uma medida de adequação da amostragem, variando entre 0 e 1, sendo que valores baixos indicam que as correlações entre os pares de variáveis não são adequadamente explicadas pelas demais variáveis do conjunto, o que compromete a aplicação da análise fatorial (Hair *et al*.,2019). Para esta amostra, o KMO global foi de 0,780, valor que indica adequação dos dados para aplicação da técnica.

Complementarmente, aplicou-se o Teste de Esfericidade de Bartlett que, segundo Hair *et al*. (2019), examina a hipótese estatística de que as variáveis não sejam correlacionadas na população, ou seja, que a matriz de correlação seja uma matriz identidade. O teste apresentou resultado estatisticamente significativo (x^2 = 1300,314; gl = 120; p < 0,001), o que permite rejeitar a hipótese de nulidade e confirmar a existência de correlações suficientes para a extração dos fatores (Hair *et al.*, 2019).

A extração foi conduzida pelo método de Componentes Principais com rotação ortogonal Varimax, conforme detalhado na seção metodológica (3.5.1).

A definição do número de fatores considerou o critério de *Eigenvalues* (valores próprios ou autovalor) superiores a 1, critério este que busca reter apenas fatores que explicam uma porção significativa da variância total (Hair *et al.*, 2019).

4.2.1.1 Análise Fatorial Exploratória (Modelo Inicial)

Conforme é possível observar na Tabela 1, na primeira rodada da AFE, foram retidos quatro fatores com autovalores superiores a 1, os quais explicaram conjuntamente 65,94% da variância total, percentual considerado robusto (>60%) para pesquisas em ciências sociais aplicadas (Hair *et al*., 2019).

Tabela 1 - Variância total explicada (Modelo Inicial)

Fator	Autovalor	% Variância (Rotacionada)	% Acumulada
1-Financeiro	5,263	19,746	19,746
2-Processos	2,645	19,041	38,787
3-Apren Cresc	1,466	14,306	53,093
4-Clientes	1,176	12,842	65,935

Fonte: elaborada pela Autora, com base nos dados da pesquisa (2026).

A matriz de componentes rotacionada (Tabela 1) revelou agrupamento coerente dos itens nas quatro dimensões teóricas propostas pelo BSC: Desempenho Financeiro, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Atendimento ao Cliente.

Tabela 2 - Matriz de Componentes Rotacionada (Modelo Inicial)

Variável	Financeiro	Processos	AprenCresc	Cliente
Lk_Fin4	**0,935**	0,143	-0,044	0,013
Lk_Fin3	**0,927**	0,144	-0,055	0,017
Lk_Fin1	**0,861**	0,042	0,124	0,057
Lk_Fin2	**0,729**	0,059	0,391	0,087
Lk_ProcInt2	0,055	**0,784**	0,336	0,018
Lk_ProcInt3	0,166	**0,752**	-0,106	0,158
Lk_ProcInt1	-0,024	**0,738**	0,280	0,039
Lk_ProcInt4	0,157	**0,729**	0,191	0,164
Lk_AprendCresc4	0,165	0,485	0,234	0,433
Lk_AprendCresc3	0,148	0,046	**0,815**	0,139
Lk_AprendCresc2	0,024	0,325	**0,768**	0,205
Lk_AprendCresc1	0,035	0,292	**0,666**	0,225
Lk_Qualiatend1	0,015	-0,194	0,098	**0,730**
Lk_Qualiatend2	-0,091	0,219	0,110	**0,721**
Lk_Qualiatend4	0,127	0,417	0,142	**0,612**
Lk_Qualiatend3	0,153	0,238	0,287	**0,514**

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa (2026).
Nota: Método de extração: Análise de Componentes Principais. Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Rotação convergida em 5 iterações.

As cargas fatoriais apresentaram magnitude adequada, majoritariamente superiores a 0,50, atendendo ao critério recomendado para estudos exploratórios (Hair *et al*., 2019). Ademais, não foram identificadas sobreposições relevantes entre os fatores, evidenciando validade discriminante satisfatória (Hair *et al*., 2019).

Contudo, apesar da adequação geral da estrutura, observou-se que o item Lk_AprendCresc4 (referente ao "uso de sistemas tecnológicos para apoiar a decisão"),

pertencente à dimensão Aprendizado e Crescimento, apresentou carga fatorial inferior ao limiar de 0,50 no fator esperado e indícios de cargas cruzadas. Este comportamento estatístico levanta uma reflexão teórica pertinente sobre o ambiente extrajudicial: enquanto em corporações privadas o sistema de informação é normalmente associado ao pilar de "Aprendizado" e à inteligência de negócios (Kaplan; Norton, 1996), nas serventias, os sistemas (softwares de automação cartorária) são predominantemente compreendidos como ferramentas de esteira de produção e conformidade normativa (Processos Internos). Essa sobreposição conceitual — em que a tecnologia atua mais como mecanismo de cumprimento de prazos do que como geradora de inovação analítica (Caldas, 2017) — justifica estatisticamente a indefinição do item, exigindo a sua remoção para preservar a coesão do modelo.

Conforme Hair *et al*. (2019), itens com cargas reduzidas ou cruzadas podem comprometer a validade discriminante e a coesão interna do construto. Hair *et al*. (2019) destacam que as cargas fatoriais devem indicar associação clara e predominante com um único fator, de forma a gerar interpretabilidade e parcimônia da solução fatorial.

Além do aspecto estatístico, verificou-se menor aderência conceitual do item ao núcleo teórico da dimensão Aprendizado e Crescimento considerando o contexto de cartórios, reforçando a necessidade de reavaliação quanto à sua permanência no instrumento. Diante dessa evidência, procedeu-se ao refinamento da escala, conforme descrito na seção seguinte, com o objetivo de aprimorar a estabilidade e a qualidade psicométrica da estrutura fatorial final.

4.2.1.2 Refinamento da Escala e Segunda Rodada da AFE

Em razão do desempenho estatístico insatisfatório e da menor aderência conceitual do item Lk_AprendCresc4 à dimensão Aprendizado e Crescimento no contexto dos cartórios, procedeu-se à sua exclusão e à reestimação da AFE.

A nova rodada foi conduzida com os 15 itens remanescentes, mantendo-se os mesmos critérios de extração, rotação e retenção de fatores adotados na etapa anterior, com o objetivo de verificar a estabilidade da estrutura fatorial e o impacto da exclusão na variância explicada e na consistência interna das dimensões.

Antes da nova extração, reaplicaram-se os testes de adequação da matriz de correlações. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) permaneceu em nível satisfatório (0,780), indicando adequação da amostra para a técnica fatorial. Complementarmente, o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou resultado estatisticamente significativo ($\chi^2 = 1300{,}314$; $gl = 105$; $p < 0{,}001$),

permitindo rejeitar a hipótese de matriz identidade e confirmando a existência de correlações suficientes entre as variáveis para a realização da AFE (Hair *et al*., 2019).

Na segunda rodada, conforme apresenta a Tabela 3, novamente foram retidos quatro fatores com autovalores superiores a 1, os quais explicaram conjuntamente 67,28% da variância total, representando incremento explicativo em relação ao modelo inicial (65,94%). Tal aumento indica melhoria na parcimônia e na qualidade estrutural da solução fatorial.

Tabela 3 - Variância Total Explicada (Modelo Final)

Fator	Autovalor	% Variância (Rotacionada)	% Acumulada
1-Financeiro	4,939	20,784	20,784
2-Processos	2,516	18,677	39,460
3-AprenCresc	1,476	15,050	54,510
4-Clientes	1,161	12,774	67,284

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa (2026).
Nota: Método de extração: Análise de Componentes Principais. Rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

Observa-se que, embora o primeiro fator concentre maior parcela da variância explicada, os demais fatores também apresentam contribuição substantiva, reforçando a natureza multidimensional do construto (Malhotra, 2012) e a aderência à arquitetura teórica do BSC.

A matriz de componentes rotacionada da solução final (Tabela 4) evidenciou maior estabilidade estrutural, com eliminação das cargas cruzadas anteriormente identificadas e fortalecimento da validade discriminante entre os fatores.

As cargas fatoriais mantiveram-se acima do limiar de 0,50, conforme recomendado para estudos exploratórios (Hair *et al.,* 2019), e não foram observadas sobreposições relevantes entre os fatores. As singularidades permaneceram, em sua maioria, abaixo de 0,50, indicando adequada representação da variância comum pelos fatores extraídos.

A retenção exata dos quatro pilares demonstra que o mapeamento proposto por Kaplan e Norton (1996) atua como uma lente analítica precisa e ajustada para a decodificação da gestão notarial e registral, fornecendo validade empírica para o teste das correlações na etapa de regressão.

Tabela 4 - Matriz de Componentes Rotacionada (Modelo Final)

Variável	Financeiro	Processos	AprenCresc	Cliente
Lk_Fin4	0,934			
Lk_Fin3	0,926			
Lk_Fin1	0,854			
Lk_Fin2	0,712			
Lk_ProcInt2		0,776		
Lk_ProcInt3		0,765		
Lk_ProcInt1		0,725		
Lk_ProcInt4		0,715		
Lk_AprendCresc3			0,817	
Lk_AprendCresc2			0,761	
Lk_AprendCresc1			0,653	
Lk_Cliente2				0,725
Lk_Cliente1				0,685
Lk_Cliente4				0,668
Lk_Cliente3				0,526

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa (2026).
Nota: Método de extração: Análise de Componentes Principais. Rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

Ainda com relação à análise da Tabela 4, observa-se que a solução fatorial final revelou uma estrutura consistente com as quatro dimensões teóricas do BSC, evidenciando aderência empírica à arquitetura conceitual proposta.

O Fator 1, correspondente ao Desempenho financeiro, concentrou exclusivamente os itens Lk_Fin1 a Lk_Fin4. As cargas fatoriais apresentaram-se elevadas, variando entre 0,712 e 0,934, o que evidencia forte associação entre os indicadores observados e o construto latente. Conforme Hair *et al*. (2019), cargas fatoriais superiores a 0,50 indicam que o fator explica parcela substancial da variância das variáveis analisadas, demonstrando coesão interna e adequada representação conceitual da dimensão.

O Fator 2 reuniu os itens vinculados à perspectiva de Processos Internos (Lk_ProcInt1 a Lk_ProcInt4), cujas cargas variaram entre 0,715 e 0,776. A homogeneidade desses valores reforça a estabilidade estrutural da dimensão e indica clara delimitação do construto. De acordo com Anderson, Sweeney e Williams (2011), uma estrutura fatorial bem definida pressupõe que cada variável apresente carga predominante em apenas um fator, sem sobreposição relevante com os demais componentes, condição observada na solução final.

O Fator 3 agregou os itens referentes à perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Lk_AprendCresc1 a Lk_AprendCresc3), com cargas fatoriais entre 0,653 e 0,817. A exclusão do item Lk_AprendCresc4 contribuiu para maior homogeneidade interna da dimensão, eliminando cargas cruzadas identificadas na rodada inicial e fortalecendo a validade discriminante do modelo. Conforme Hair *et al*. (2019), a consistência das cargas fatoriais

confirma a validade estrutural das dimensões propostas para representar o fenômeno investigado.

Por fim, o Fator 4 concentrou os itens associados à perspectiva de Atendimento ao Cliente (Lk_Cliente1 a Lk_Cliente4), com cargas variando entre 0,526 e 0,725. Embora o item Lk_Cliente3 apresente carga relativamente mais moderada, todos os indicadores mantiveram-se acima do limiar de 0,50, considerado adequado para estudos exploratórios (Hair *et al*., 2019), obtendo coerência estrutural e ausência de sobreposição relevantes entre os construtos.

4.2.2 Análise de confiabilidade interna

A confiabilidade interna dos instrumentos de mensuração foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, aplicado tanto ao conjunto total de itens quanto aos blocos correspondentes às quatro perspectivas do BSC. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a confiabilidade de um instrumento de medição refere-se ao grau em que sua aplicação produz resultados consistentes e coerentes, garantindo a fidedignidade da coleta de dados.

Inicialmente, calculou-se o coeficiente alfa de Cronbach global, considerando as 15 variáveis retidas após o refinamento fatorial. O resultado obtido (alpha = 0,819) indica um elevado nível de consistência interna geral. Conforme Hair *et al*. (2019), coeficientes acima de 0,80 são evidências de uma escala robusta, fornecendo suporte metodológico sólido para a utilização do questionário como base empírica do estudo.

Na sequência, procedeu-se ao cálculo do alfa de Cronbach por bloco de questões correspondente a cada perspectiva do BSC, permitindo uma avaliação mais precisa da consistência interna de cada construto. Segundo Hair *et al*. (2019), em dissertações da área de Administração, essa análise por dimensão é fundamental para que cada construto latente possa ser tratado como uma unidade de análise independente e válida. Os resultados encontram-se sintetizados na Tabela 6.

Quadro 6 - Estatísticas de confiabilidade de escala

Perspectiva do BSC	**Itens**	**Alfa de Cronbach (α)**	**Confiabilidade**
Financeira	4	0,894	Excelente
Processos Internos	4	0,765	Elevada
Aprendizado e Crescimento	3	0,807	Elevada
Atendimento ao Cliente	4	0,609	Aceitável (Exploratória)
Geral (Modelo BSC)	15	0,819	Elevada

Fonte: elaborado pela Autora.

Observa-se que a perspectiva Financeira apresentou coeficiente de alpha = 0,894, evidenciando excelente consistência interna entre os itens que a compõem. De acordo com Hair *et al.* (2019), valores dessa magnitude indicam que os indicadores são altamente correlacionados e medem o mesmo construto subjacente de forma estável. As perspectivas de Processos Internos ($\alpha = 0,765$) e Aprendizado e Crescimento ($\alpha = 0,807$) também apresentaram coeficientes superiores ao valor de corte convencional de $\alpha \geq 0,70$, indicando consistência interna satisfatória e elevada estabilidade das escalas.

Apenas a perspectiva de Clientes apresentou coeficiente de alpha = 0,609. Embora esse valor seja inferior ao ponto de corte tradicional de 0,70, ele é considerado aceitável em estudos de natureza exploratória ou que utilizam um número reduzido de itens por fator. Conforme Hair *et al.* (2019), em pesquisas exploratórias, um valor de 0,60 é considerado aceitável.

A caracterização do público-alvo no setor extrajudicial demanda uma análise adaptada à sua natureza híbrida. A literatura aponta que, em serviços públicos operados sob circunscrição delimitada (como o Registro de Imóveis e o Registro Civil), o conceito de cliente aproxima-se da figura do usuário compulsório (Brasil, 1994). Diferentemente das empresas de mercado livre, nas quais o foco no consumidor se orienta por métricas ativas de consumo, a avaliação de satisfação no extrajudicial apresenta restrições analíticas. Via de regra, o monitoramento do atendimento tende a se limitar à verificação da ausência de reclamações formais nas Corregedorias (Caldas, 2017). Essa divergência conceitual na interpretação do que significa "atender bem" reflete-se na maior heterogeneidade das respostas, justificando matematicamente um alfa inferior ao dos pilares operacionais e contábeis.

De modo geral, os resultados indicam que os instrumentos utilizados apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade, permitindo sua utilização nas análises estatísticas subsequentes e reforçando a consistência metodológica do modelo empírico adotado nesta pesquisa (Hair *et al*., 2019).

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Esta seção apresenta a estatística descritiva dos construtos investigados, com o objetivo de caracterizar empiricamente as práticas gerenciais e as percepções de desempenho financeiro observadas na amostra. A estatística descritiva, especialmente por meio da distribuição de frequências, permite caracterizar o comportamento das variáveis observadas em pesquisas de corte transversal (Malhotra, 2012). Foram analisadas as quatro perspectivas do modelo BSC — Atendimento ao Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento —, bem como as

variáveis de Desempenho Financeiro e o faturamento bruto, este último transformado em logaritmo natural (Log_Fat) para obter a normalização dos dados e facilitar a comparação estatística.

O emprego de medidas de tendência central, como média e mediana, aliado a medidas de dispersão, como o desvio-padrão, permite descrever a localização e a variabilidade dos dados com rigor. Essas métricas possibilitam identificar o nível de maturidade na adoção das práticas gerenciais nos cartórios analisados e examinar a consistência das variáveis que compõem os modelos analíticos subsequentes. Conforme as recomendações de Hair *et al.* (2019), a análise descritiva é o passo essencial para que os dados possuam a variabilidade necessária para sustentar inferências multivariadas.

A estrutura do instrumento de coleta foi desenhada para capturar o fenômeno gerencial em duas camadas distintas e complementares, respeitando a complexidade da rotina extrajudicial. Inicialmente, utilizam-se variáveis binárias (dicotômicas), que assumem os valores 0 ou 1, para identificar a existência ou ausência de uma determinada prática no cartório. Conforme estabelecem Gujarati e Porter (2011), o uso de variáveis binárias é fundamental em modelos estatísticos para isolar efeitos qualitativos e permitir uma distinção clara entre grupos que adotam ou não certas diretrizes estratégicas.

Entretanto, por se tratar de uma medida de natureza qualitativa, a variável dicotômica limita-se a indicar a presença da prática, sem captar o grau de desenvolvimento gerencial associado. Para superar essa limitação e ampliar a profundidade analítica, o estudo evolui para a utilização de itens estruturados em Escala Likert, possibilitando mensurar a intensidade das ações adotadas. Hair *et al.* (2019) defendem que o uso de escalas multiitem (como as dimensões de intensidade deste estudo) é superior a medidas únicas, pois captura com maior precisão a percepção do respondente e reduz o erro de mensuração, fornecendo uma base científica mais rica para as correlações futuras.

Essa estratégia permite examinar o construto de forma minuciosa, ao capturar o nível real de implementação das rotinas no cotidiano do cartório. Nas análises subsequentes, essa transição metodológica é rigorosamente respeitada: primeiro, verifica-se a incidência (se o respondente "faz ou não faz" determinada prática de gestão) para, em seguida, mergulhar na intensidade (e saber o "quanto se faz" dessa prática).

4.3.1 Atendimento ao cliente

A Perspectiva do Cliente, no modelo BSC, contempla práticas voltadas à identificação e ao atendimento das expectativas dos usuários. Em organizações prestadoras de serviços, a gestão dessa interação influencia a percepção de qualidade e a reputação (Fitzsimmons, J.; Fitzsimmons, M., 2014). No contexto dos cartórios, essa dimensão refere-se à capacidade do gestor em gerar satisfação tanto na entrega do ato jurídico quanto no atendimento ao usuário.

A operacionalização do construto definiu variáveis que mensuram se o respondente exerce a prática de gestão e depois verifica a intensidade de adoção de práticas. A coleta de dados por meio de questionário estruturado possibilitou a mensuração dessas variáveis e a realização de testes estatísticos para examinar sua associação com os indicadores de desempenho financeiro (Creswell, J. W.; Creswell, J. D., 2021).

Adoção Declarada de Práticas de Atendimento

A Tabela 5 apresenta os resultados da variável de natureza dicotômica destinada a identificar a existência de práticas associadas à dimensão de Atendimento ao Cliente nos cartórios.

Tabela 5 - Adoção das práticas de Atendimento ao Cliente

Bin_Cliente	Contagens	% do Total
NÃO	10	7,40%
SIM	126	92,60%

Fonte: elaborado pela Autora.

A análise das frequências indica elevada adoção de práticas voltadas à padronização do atendimento e à experiência do usuário. Dos 136 cartórios participantes, 92,6% declararam implementar tais rotinas, enquanto 7,4% informaram não adotar iniciativas nessa área.

Intensidade das Práticas de Atendimento ao Cliente

O indicador **Lk_Qualiatend1 (Insatisfação é pontual)** apresenta concentração nas categorias superiores da escala. Observa-se que 64,0% dos respondentes atribuíram nota 5, e 82,4% concentraram-se nas notas 4 e 5. As avaliações nas notas 1 e 2 totalizaram 10,3%. A média foi de 4,28 e a mediana 5,0, indicando centralidade elevada. O desvio-padrão de 1,21

aponta dispersão moderada. A assimetria negativa (-1,75) e a curtose positiva (2,02) indicam concentração nas categorias superiores da escala.

No indicador **Lk_Qualiatend2 (uso do feedback para melhoria)**, 73,6% das respostas situaram-se nas notas 4 e 5, sendo 49,3% na nota máxima. As avaliações nas notas 1 e 2 corresponderam a 16,1%. A média foi de 3,96 e a mediana 4,0. O desvio-padrão de 1,34 indica maior dispersão em comparação ao item anterior. A curtose próxima de zero (0,113) sugere distribuição mais próxima da normalidade. A assimetria negativa (-1,16) indica inclinação para as categorias superiores, porém menos acentuada que no item anterior.

O indicador **Lk_Qualiatend3 (informações claras sobre os serviços)** apresentou a maior concentração nas categorias superiores. As notas 4 e 5 totalizaram 83,8%, sendo 67,6% na nota máxima. As notas 1 e 2 corresponderam a 6,6%. A média foi de 4,42 e a mediana 5,0. O desvio-padrão de 1,01 indica menor dispersão. A assimetria negativa (-1,85) e a curtose positiva (2,80) indicam elevada concentração nas categorias superiores.

O indicador **Lk_Qualiatend4 (uso de indicadores de desempenho para monitoramento do tempo de espera)** apresentou distribuição mais dispersa. As notas 4 e 5 totalizaram 48,6%, enquanto as notas 1 e 2 somaram 40,4%. A média foi de 3,09 e a mediana 3,0, indicando centralidade intermediária. O desvio-padrão de 1,76 foi o mais elevado entre os itens. A curtose negativa (-1,75) indica distribuição mais achatada. A assimetria próxima de zero (-0,128) sugere ausência de inclinação predominante.

A contraposição entre a adoção declarada inicial de 92,6% e a redução no uso de métricas de tempo de espera evidencia uma lacuna estratégica no arranjo extrajudicial. A literatura destaca que a disposição para o bom atendimento ou a oferta de canais digitais atualizados torna-se insuficiente quando o gestor não consegue mensurar os gargalos de sua operação (Celestino; Silva, 2011; Pagani; Todescat, 2022). A baixa adoção de indicadores de desempenho para calcular o tempo de balcão sugere que o gerenciamento da satisfação ainda ocorre, predominantemente, de forma reativa. Esse cenário corrobora o estudo de Caldas (2017), o qual demonstra que os delegatários apresentam acentuada dificuldade em transformar a percepção qualitativa de excelência em métricas gerenciáveis.

Em síntese, os resultados indicam maior concentração nas práticas relacionadas à comunicação e percepção de qualidade, enquanto o monitoramento estruturado do tempo de espera apresenta maior dispersão entre os cartórios analisadas.

Tabela 6 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Atendimento ao Cliente

Nota	Lk_Qualiatend1(%)	Lk_Qualiatend2(%)	Lk_Qualiatend3(%)	Lk_Qualiatend4(%)
1 (Discordo Totalmente)	8,10%	11,00%	2,90%	36,00%
2	2,20%	5,10%	3,70%	4,40%
3 (Neutro)	7,40%	10,30%	9,60%	11,00%
4	18,40%	24,30%	16,20%	11,80%
5 (Concordo Totalmente)	64,00%	49,30%	67,60%	36,80%

Fonte: elaborado pela Autora.

4.3.2 Processos internos

A Perspectiva de Processos Internos do BSC define as rotinas nas quais a organização deve alcançar desempenho consistente. Essa dimensão contempla as atividades responsáveis por sustentar a proposta de valor aos clientes e contribuir para os resultados econômicos da unidade (Kaplan; Norton, 1996).

No contexto extrajudicial, o controle do fluxo de trabalho também está associado à redução de falhas operacionais e à mitigação de riscos de responsabilidade civil atribuídos ao titular (Caldas, 2017).

Adoção Declarada das Práticas de Processos Internos

A caracterização inicial da perspectiva de Processos Internos foi realizada por meio de variável dicotômica, com o objetivo de identificar se os respondentes adotam práticas de processos internos no cartório.

Tabela 7 - Adoção das práticas de Processos Internos

Bin_ProcInt	Contagens	% do Total
NÃO	24	17,60%
SIM	112	82,40%

Fonte: elaborado pela Autora.

Os resultados indicam que 82,4% dos 136 cartórios analisados declararam adotar práticas associadas à organização e padronização dos processos internos, enquanto 17,6% informaram não utilizar tais mecanismos.

Intensidade das Práticas de Processos Internos

O item **Lk_ProcInt1 (Os processos estão por escrito)** apresenta predominância nas categorias superiores da escala. As avaliações nas notas 4 e 5 totalizam 60,2%, enquanto 13,2% concentram-se nas notas 1 e 2 e 26,5% na categoria neutra (nota 3). A média foi de 3,71 e a mediana 4,0, indicando centralidade favorável. O desvio-padrão de 1,16 aponta dispersão moderada. A assimetria negativa (-0,699) indica maior concentração nas categorias superiores, e a curtose próxima de zero (-0,165) sugere distribuição próxima da normalidade.

No item **Lk_ProcInt2 (Processos analisados periodicamente)**, as notas 4 e 5 correspondem a 50,7%, enquanto 22,8% situam-se nas notas 1 e 2 e 26,5% na categoria neutra. A média foi de 3,47, com mediana 4,0. O desvio-padrão de 1,22 indica dispersão semelhante ao item anterior. A curtose negativa (-0,872) sugere distribuição mais achatada, e a assimetria negativa (-0,326) indica inclinação moderada para as categorias superiores.

O item **Lk_ProcInt3 (Uso de indicadores de desempenho para monitorar desempenho)** apresenta concentração nas categorias inferiores da escala. As notas 1 e 2 totalizam 58,1%, sendo 53,7% na nota mínima. As notas 4 e 5 correspondem a 25,7%. A média foi de 2,24 e a mediana 1,0, indicando centralidade inferior. A assimetria positiva (0,638) confirma inclinação para as categorias inferiores, e a curtose negativa (-1,16) indica distribuição mais dispersa.

A divergência entre a alta formalização documental (Lk_ProcInt1) e a limitada adoção de métricas de desempenho (Lk_ProcInt3) ilustra empiricamente o paradoxo de atuação das organizações híbridas (Pache; Santos, 2011; Arruda; Costa, 2022). Na dinâmica do cartório, o delegatário estrutura Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) com foco na lógica de Estado, direcionando esforços para a conformidade legal e para a mitigação de riscos correcionais. Contudo, essa priorização regulatória ocorre em detrimento da lógica de mercado, a qual exigiria a mensuração contínua da eficiência desses fluxos operacionais por meio de indicadores quantitativos (KPIs).

Esse resultado empírico corrobora as premissas delineadas na literatura setorial sobre a restrição do controle administrativo (Pagani; Todescat, 2022). A gestão de processos no ambiente extrajudicial preserva um caráter reativo, sustentado de forma estrita pela entrega da segurança jurídica e pelo cumprimento de normas. Por conseguinte, a ausência de um monitoramento da produtividade reduz a capacidade do tomador de decisão em otimizar os recursos disponíveis e em gerar melhor desempenho econômico.

No item **Lk_ProcInt4 (Uso de sistemas para apoiar a tomada de decisão)**, as notas 4 e 5 totalizam 51,5%, enquanto 22,8% concentram-se nas notas 1 e 2 e 25,7% na categoria

neutra. A média foi de 3,51 e a mediana 4,0. O desvio-padrão de 1,30 indica dispersão relativamente elevada. A assimetria negativa (-0,397) aponta leve inclinação para as categorias superiores, e a curtose negativa (-0,937) indica distribuição mais achatada.

Em síntese, os resultados indicam maior concentração nas práticas relacionadas à formalização e revisão de processos, enquanto o uso de indicadores para monitoramento apresenta menor adoção relativa. A utilização de sistemas tecnológicos apresenta padrão intermediário na amostra analisada.

A tabela 8 sintetiza a distribuição de frequências para a perspectiva de Processos Internos.

Tabela 8 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Processos Internos

Nota	Lk_ProcInt1 (%)	Lk_ProcInt2 (%)	Lk_ProcInt3 (%)	Lk_ProcInt4 (%)
1 (Discordo Totalmente)	6,60%	6,60%	53,70%	8,80%
2	6,60%	16,20%	4,40%	14,00%
3 (Neutro)	26,50%	26,50%	16,20%	25,70%
4	30,10%	25,00%	15,40%	20,60%
5 (Concordo Totalmente)	30,10%	25,70%	10,30%	30,90%

Fonte: elaborado pela Autora.

4.3.3 Aprendizado e crescimento

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento representa a base intangível que sustenta as demais dimensões do BSC. Essa dimensão contempla três componentes principais: competência dos colaboradores, capacidade dos sistemas de informação e alinhamento organizacional (Kaplan; Norton, 1997). O foco na base humana e tecnológica busca gerar condições para a execução dos processos internos e para a adaptação organizacional ao longo do tempo.

No contexto dos cartórios, as constantes alterações normativas e tecnológicas demandam atualização contínua das equipes. A capacitação dos colaboradores e o domínio de ferramentas digitais influenciam a execução dos serviços e a conformidade com as exigências regulatórias. Nesse sentido, o investimento em treinamento e desenvolvimento integra a estrutura de gestão da unidade (Barros; Moreno, 2022).

Adoção Declarada das Práticas de Aprendizado e Crescimento

A Tabela 9 apresenta os resultados da variável de natureza dicotômica destinada a identificar a existência de ações em prol do aprendizado contínuo e o desenvolvimento da equipe ao longo dos últimos 12 meses.

Tabela 9 - Adoção das práticas de Aprendizado e Crescimento

Bin_AprendCresci	Contagens	% do Total
NÃO	26	19,10%
SIM	110	80,90%

Fonte: elaborado pela Autora.

Este item apresenta forte concentração na categoria positiva (80,9%), com mediana igual a 1,00 e assimetria negativa significativa (-1,59), indicando que o investimento em treinamento constitui prática amplamente praticada na amostra analisada. A baixa variabilidade observada sugere homogeneidade comportamental entre os cartórios quanto a essa dimensão.

Intensidade das práticas de aprendizado e crescimento

O item **Lk_AprendCresc1 (Investimento contínuo na capacitação)** apresenta predominância nas categorias superiores da escala, com média de 3,79 e mediana 4,00. As notas 4 e 5 totalizam 58,0%, sendo 42,6% na categoria máxima. As notas 1 e 2 somam 16,9%, enquanto 25,0% correspondem à categoria neutra. A assimetria negativa (-0,566) indica inclinação moderada para as categorias superiores. O desvio-padrão de 1,24 e a curtose negativa (-0,861) sugerem dispersão relativamente elevada e distribuição levemente platicúrtica, indicando variação na intensidade da prática entre os cartórios.

No item **Lk_AprendCresc2 (Aplicação prática do conhecimento adquirido)**, as notas 4 e 5 correspondem a 67,7%, enquanto 11,1% concentram-se nas notas 1 e 2. A média foi de 3,92 e a mediana 4,00. A assimetria negativa (-0,830) indica maior concentração nas categorias superiores em comparação ao item anterior. O desvio-padrão de 1,11 indica menor dispersão relativa, e a curtose próxima de zero (-0,041) sugere distribuição próxima da normalidade.

O item **Lk_AprendCresc3 (Retenção de colaboradores para preservação do conhecimento)** apresenta a maior média da dimensão (4,35) e mediana 5,00. As notas 4 e 5 totalizam 84,5%, sendo 56,6% na categoria máxima. As notas 1 e 2 correspondem a 4,4%. A

assimetria negativa (-1,61) indica forte concentração nas categorias superiores, e a curtose positiva (2,62) sugere distribuição leptocúrtica.

Por fim, o item **Lk_AprendCresc4 (Uso de sistemas para apoiar a tomada de decisão)** apresenta média de 3,89 e mediana 4,00. As notas 4 e 5 totalizam 65,5%, enquanto 12,5% situam-se nas notas 1 e 2 e 22,1% na categoria neutra. A assimetria negativa (-0,832) indica inclinação favorável, e a curtose levemente negativa (-0,175) sugere ausência de concentração extrema. O desvio-padrão de 1,18 indica dispersão moderada.

A tabela 10 sintetiza a distribuição de frequências para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, relembrando que o item **AprendCresc4,** foi excluído da composição final da dimensão e foi utilizado somente para analise descritiva.

Tabela 10 - Distribuição de Frequências: Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Nota	Lk_AprendCresc1(%)	Lk_AprendCresc2(%)	Lk_AprendCresc3(%)	Lk_AprendCresc4(%)
1 (Discordo Totalmente)	4,40%	3,70%	2,20%	5,10%
2	12,50%	7,40%	2,20%	7,40%
3 (Neutro)	25,00%	21,30%	11,00%	22,10%
4	15,40%	28,70%	27,90%	24,30%
5 (Concordo Totalmente)	42,60%	39,00%	56,60%	41,20%

Fonte: elaborado pela Autora.

Vale ressaltar que a concentração no indicador de retenção de talentos (Lk_AprendCresc3) reforça a literatura sobre a dependência do conhecimento tácito no setor extrajudicial. A elevada complexidade dos atos notariais e registrais exige uma curva de aprendizagem contínua (Barros; Moreno, 2022), de modo que a perda de colaboradores experientes implica não apenas custos de reposição, mas também a perda de parte relevante da memória operacional (Kaplan; Norton, 1996). Assim, o foco na retenção indica o reconhecimento do capital intelectual como ativo central para a mitigação de riscos e passivos.

No entanto, a crescente informatização e o uso de inteligência artificial demandam a adaptação das rotinas e a formalização do conhecimento (Linhares, 2022). A conversão do conhecimento tácito em bases documentadas, como os POPs, permite sua incorporação aos sistemas, reduzindo a dependência individual, padronizando as atividades e preservando o conhecimento diante da saída de profissionais (Rocha, 2017).

Esse movimento torna-se ainda mais relevante diante das mudanças no perfil da força de trabalho. As gerações mais novas tendem a apresentar maior rotatividade e expectativas

distintas de carreira (Barros; Moreno, 2022), o que pode gerar desalinhamento com o ambiente altamente normativo e estruturado das serventias (Caldas, 2017). Como resultado, o gestor enfrenta o desafio de manter equipes estáveis em um contexto de alta exigência técnica e longo tempo de maturação do conhecimento.

Dessa forma, embora a retenção de colaboradores experientes seja relevante, ela é insuficiente para garantir a preservação do conhecimento no longo prazo. A ausência de mecanismos estruturados de transferência amplia o risco de perda da memória técnica e jurídica, tornando necessária a adoção de estratégias formais de gestão do conhecimento para assegurar a continuidade da operação.

4.3.4 Desempenho financeiro

A perspectiva de Desempenho financeiro descreve a percepção individual do respondente sobre a capacidade do cartório em gerenciar recursos e gerar lucros ditará o nível de prioridade e os futuros investimentos que a unidade receberá (Haverila, K.; Haverila, M.; Rangarajan, 2025).

A estruturação deste bloco analítico operacionaliza a extração de dados para contrastar a percepção do titular com a realidade contábil do negócio (via faturamento bruto).

Adoção Declarada das práticas Desempenho Financeiro

A caracterização inicial da dimensão foi realizada por meio de variável dicotômica, com o objetivo de identificar se, na percepção do titular, houve trajetória positiva nos resultados financeiros nos últimos doze meses.

Tabela 11 - Adoção das práticas do Desempenho Financeiro (n = 136)

Bin_	Contagens	% do Total
NÃO	22	16,20%
SIM	114	83,80%

Fonte: elaborado pela Autora.

Os resultados indicam que 83,8% dos cartórios declararam perceber evolução positiva nos resultados financeiros no período analisado, enquanto 16,2% não identificaram crescimento.

Intensidade das práticas Desempenho financeiro

Além da verificação binária de crescimento, a análise da intensidade dos indicadores permite examinar o grau de consolidação da percepção de desempenho financeiro. A avaliação conjunta de média, mediana, dispersão, assimetria e curtose possibilita compreender o comportamento da distribuição das respostas (Anderson; Sweeney; Williams, 2011).

O item **Lk_Fin1 (O faturamento líquido aumentou nos últimos 12 meses)** apresenta predominância nas categorias superiores da escala. As notas 4 e 5 totalizam 60,3%, enquanto 12,5% concentram-se nas notas 1 e 2 e 27,2% na categoria neutra. A média foi de 3,79 e a mediana 4,00. A assimetria negativa (-0,662) indica inclinação para as categorias superiores. A curtose levemente negativa (-0,346) sugere distribuição próxima da normalidade. O desvio-padrão de 1,16 indica dispersão moderada.

No item **Lk_Fin2 (Fluxo de caixa estável e positivo nos últimos 12 meses)**, as notas 4 e 5 correspondem a 75,0%, sendo 54,4% na categoria máxima. As notas 1 e 2 totalizam 8,1%. A média foi de 4,18 e a mediana 5,00. A assimetria negativa (-1,25) indica concentração nas categorias superiores, e a curtose positiva (0,825) sugere maior concentração no topo da escala em comparação aos demais itens.

O item **Lk_Fin3 (Lucro operacional vem aumentando nos últimos 12 meses)** apresenta 56,6% das respostas nas notas 4 e 5, enquanto 14,7% situam-se nas notas 1 e 2 e 28,7% na categoria neutra. A média foi de 3,61 e a mediana 4,00. O desvio-padrão de 1,19 indica dispersão moderada. A assimetria negativa (-0,631) aponta inclinação para as categorias superiores, e a curtose negativa (-0,281) indica distribuição levemente achatada.

No item **Lk_Fin4 (Lucro líquido vem crescendo nos últimos 12 meses)**, as notas 4 e 5 totalizam 57,3%, enquanto 17,7% concentram-se nas notas 1 e 2 e 25,0% na categoria neutra. A média foi de 3,59 e a mediana 4,00. A assimetria negativa (-0,600) indica inclinação moderada para as categorias superiores. A curtose negativa (-0,470) e o desvio-padrão de 1,21 sugerem dispersão relativamente elevada.

A divergência entre a estabilidade do fluxo de caixa (Lk_Fin2) e a redução nas médias de crescimento do lucro líquido (Lk_Fin4) reflete a dinâmica econômica apresentada no referencial teórico. Conforme argumentam Carvalho (2021) e Chossani (2022), a condição de

tomador de preços assegura liquidez contínua à unidade, já que o recolhimento de emolumentos ocorre no ato do atendimento.

Contudo, essa entrada de recursos é impactada pelos repasses compulsórios aos fundos públicos e pelos encargos trabalhistas assumidos pelo titular. Esse resultado corrobora com a premissa de Netto; Rossetti; Meirelles (2022) de que a geração de receita bruta não garante, por si só, margens de lucro positivas.

Assim, o estreitamento da margem líquida indica que a rentabilidade depende da otimização interna das despesas, e não apenas da exclusividade territorial da delegação.

Tabela 12 - Distribuição de frequências: perspectiva desempenho financeiro

Nota	Lk_Fin1 (%)	Lk_Fin2 (%)	Lk_Fin3 (%)	Lk_Fin4 (%)
1 (Discordo Totalmente)	5,10%	3,70%	8,10%	8,10%
2	7,40%	4,40%	6,60%	9,60%
3 (Neutro)	27,20%	16,90%	28,70%	25,00%
4	24,30%	20,60%	29,40%	30,10%
5 (Concordo Totalmente)	36,00%	54,40%	27,20%	27,20%

Fonte: elaborado pela Autora.

4.4 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS

Após a validação da estrutura fatorial e a verificação da confiabilidade interna das escalas, procedeu-se à preparação das variáveis para os modelos estatísticos subsequentes. Esta etapa foi fundamental para que as variáveis de controle (explicativas) e a variável dependente atendessem aos pressupostos dos modelos lineares, transformando dados brutos em um sistema de informações fidedigno. Segundo Hair *et al.* (2019), a preparação cuidadosa dos dados é o que garante a validade das inferências multivariadas, evitando que distorções estatísticas mascarem os reais efeitos encontrados.

4.4.1 Transformação logarítmica do faturamento

A variável dependente, representativa do desempenho econômico, foi obtida a partir do faturamento bruto anual dos cartórios no Portal da Transparência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2025). A análise exploratória dos dados brutos indicou forte assimetria positiva

(3,21) e elevada curtose (11,9), evidenciando a concentração de receita em poucos cartórios de grande porte.

Essa assimetria matemática extrema confirma empiricamente os apontamentos de Belluzzo (2021) e do relatório da ANOREG/BR (2024) sobre a profunda desigualdade estrutural do setor. A análise da distribuição dos dados evidencia que a delegação extrajudicial não implica, de forma sistemática, rentabilidade uniforme e elevada.

Conforme estabelecem Gujarati e Porter (2011), distribuições com alto grau de assimetria violam o pressuposto de normalidade dos resíduos, essencial para a validade dos testes de hipóteses em modelos de regressão. Para mitigar esse efeito e estabilizar a variância (homoscedasticidade), aplicou-se a transformação por logaritmo natural (ln). Esta técnica reduz a influência de valores extremos (*outlier*s) e torna a distribuição mais próxima da simetria, permitindo a utilização de modelos paramétricos lineares com maior robustez.

Após a transformação, a variável Log_Fat apresentou média e mediana coincidentes (12,6), assimetria leve (-0,417) e curtose moderada (0,769). Esses parâmetros indicam um comportamento estatístico compatível com a modelagem linear. O desvio-padrão de 1,33 evidencia a heterogeneidade econômica necessária para a discriminação analítica no modelo estatístico, fazendo com que os resultados reflitam a realidade de serventias de diferentes portes (Hair *et al.,* 2019).

4.4.2 Variáveis de controle

Para garantir que o impacto das práticas não financeiras seja isolado de fatores institucionais e estruturais, foram incorporadas variáveis de controle ao modelo estatístico (Hair *et al.,* 2019). A inclusão de controles adequados é indispensável para evitar o viés de omissão de variáveis, permitindo que o estudo identifique o efeito líquido da administração estratégica sobre o faturamento. Abaixo, detalha-se a fundamentação técnica para cada variável selecionada:

A **localização geográfica** foi operacionalizada por meio da variável Estado, visando capturar as discrepâncias na movimentação econômica regional. O controle dessa dimensão é relevante pois o contexto estadual dita a demanda por serviços extrajudiciais e o volume de circulação de capital, o que influencia diretamente o faturamento bruto independentemente da competência gerencial. Essas variáveis associadas ao ambiente institucional e econômico devem ser isoladas em modelos organizacionais para permitir uma comparação equânime entre unidades inseridas em diferentes mercados.

As **especialidades dos cartórios** representam uma variável crítica, dado que o regime regulatório e o potencial de geração de receita variam drasticamente entre atribuições como o Registro de Imóveis (RI) e o Tabelionato de Notas frente a outras especialidades. No Portal da Transparência do CNJ, observa-se uma predominância de faturamento em RI e Notas, enquanto especialidade como o Protesto apresenta volumes expressivos em grandes regiões metropolitanas. Para mitigar essa distorção, as especialidades foram codificadas como variáveis dummies, para que o desempenho financeiro seja analisado respeitando a natureza da atividade delegada (Hair *et al.,* 2019).

O **número de funcionários** (Nfunc) foi incluído como um indicador direto do porte e da escala operacional do cartório. Unidades com maior estrutura de capital humano tendem a apresentar maior capacidade produtiva e, consequentemente, um faturamento bruto mais elevado por questões de escala. O controle dessa variável, é fundamental para garantir que o resultado financeiro seja interpretado como um reflexo da eficiência administrativa e não apenas como uma consequência do tamanho físico da unidade.

A **classificação do cartório como deficitário** (ou não) constitui um controle essencial sobre a condição econômica estrutural da delegação. Serventias que operam sob regime de déficit possuem limitações severas de investimento e sustentabilidade financeira que podem mascarar a eficácia das práticas de gestão não financeiras. A inclusão dessa variável permite que o modelo estatístico ajuste as expectativas de desempenho, reconhecendo as restrições impostas pela baixa densidade demográfica ou econômica da localidade onde o serviço é prestado.

Por fim, **a variável Titular (ou interino)** identifica se o cartório está sob titularidade efetiva ou em regime de interinidade (vago). A condição jurídica da delegação pode influenciar a propensão ao investimento em ativos intangíveis e a adoção de sistemas de gestão de longo prazo, uma vez que interinos operam sob horizontes temporais distintos dos titulares concursados.

4.4.3 Construção das variáveis médias dos construtos

Após a validação da estrutura fatorial e a confirmação da consistência interna, procedeu-se à construção das variáveis que sustentam as análises de regressão e mediação. Conforme o modelo BSC, as práticas gerenciais foram operacionalizadas nas dimensões não financeiras: Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Para representar cada uma dessas

áreas, foram construídas variáveis compostas a partir da média aritmética dos itens de cada construto.

Para representar empiricamente cada uma dessas dimensões, foram construídas variáveis compostas a partir da média aritmética dos itens que compõem cada construto correspondente a amostra (n=136). Segundo Hair *et al.* (2019), esse procedimento permite sintetizar as percepções dos respondentes em um único indicador representativo da dimensão teórica, preservando a variabilidade das respostas e facilitando a comparação entre os cartórios. Isso significa que a gestão em cada área (dimensão) reflete o equilíbrio de todos os pontos pesquisados, e não apenas um item isolado. Esse procedimento reduz a complexidade do modelo analítico e preserva a variabilidade das respostas individuais, possibilitando a comparação entre unidades observadas.

A opção pela utilização de médias, em vez de escores fatoriais complexos, fundamenta-se em recomendações metodológicas da análise multivariada. Quando os indicadores apresentam níveis satisfatórios de consistência interna, a agregação por média preserva a interpretabilidade da escala original (Hair *et al.,* 2019). Além disso, o uso da média evita um problema técnico comum: a criação de fatores artificialmente independentes. Como o BSC pressupõe que uma área influencia a outra — por exemplo, que o Aprendizado da equipe melhora os Processos —, a média é o caminho mais fiel para manter essa interdependência na representação estatística.

A opção pela agregação via média fundamenta-se na necessidade de manter a interdependência entre as perspectivas do BSC. Conforme discutido na etapa de validação, utilizou-se a rotação ortogonal Varimax na Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificar as dimensões conceituais. Embora essa rotação seja ideal para validar o instrumento (Hair *et al*., 2019), os escores fatoriais dela derivados tendem a produzir fatores artificialmente independentes. Considerando que o Balanced Scorecard (BSC) é estruturado sobre o encadeamento causal entre as perspectivas — no qual Aprendizado e Crescimento influenciam os Processos Internos, que por sua vez geram valor para Clientes —, o uso de médias preserva essas correlações naturais, de forma a obter maior aderência à lógica conceitual do modelo e evitando perda de poder explicativo nas análises de mediação.

Dessa forma, consolidaram-se as três variáveis quantitativas contínuas: Media_Clientes, Media_Processos e Media_Aprendizado:

- **Media_Clientes**: obtida pela média de quatro itens (Lk_Qualiatend1 a Lk_Qualiatend4), mensurando a eficácia do atendimento e a percepção de valor pelo usuário.

- **Media_Processos**: composta pela média de quatro itens (Lk_ProcInt1 a Lk_ProcInt4), refletindo o nível de padronização e agilidade das rotinas internas.
- **Media_Aprendizado**: calculada a partir de três itens (Lk_AprendCresc1 a Lk_AprendCresc3), representando a base de conhecimento e capacitação do cartório.

É imperativo destacar que o item Lk_AprendCresc4 foi excluído da composição final após a análise técnica. O item apresentou cargas fatoriais cruzadas e desempenho estatístico inferior, o que poderia comprometer a confiabilidade do construto. Segundo Gujarati e Porter (2011) e Hair *et al.* (2019), a exclusão de itens que geram ruído ou multicolinearidade é um procedimento necessário para fortalecer o modelo estatístico, de modo que o indicador final seja uma medida estável e fidedigna da competência administrativa da unidade.

4.5 MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

4.5.1 Verificação dos pressupostos da regressão linear múltipla

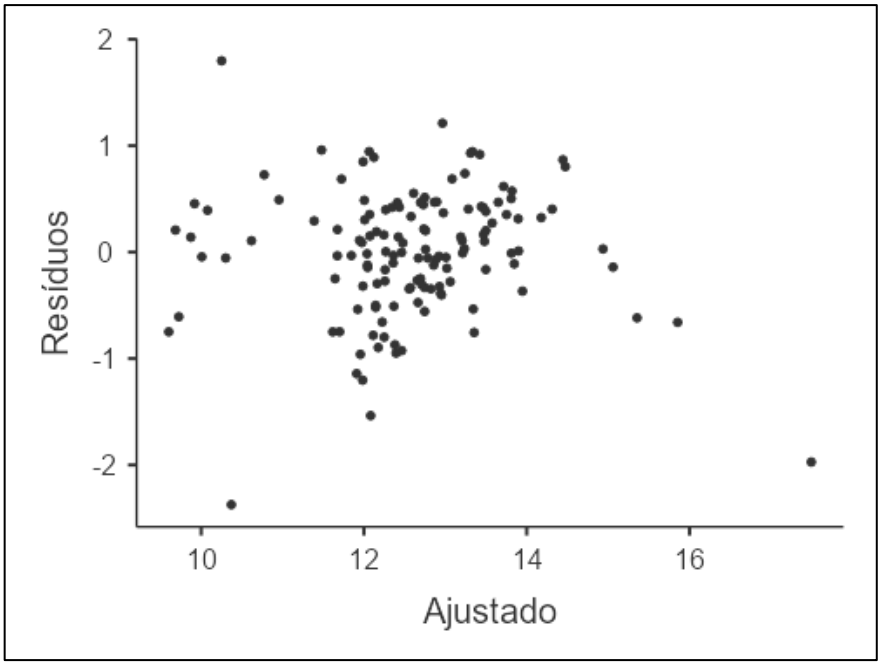
Antes da interpretação dos coeficientes estimados, procedeu-se à verificação dos pressupostos do modelo de regressão linear múltipla, conforme recomendado por Field (2009), Gujarati e Porter (2011) e Hair *et al.* (2019). A adequação desses pressupostos é condição necessária para a validade estatística das inferências realizadas. Foram examinados os seguintes pressupostos: linearidade, normalidade dos resíduos, homoscedasticidade, independência dos erros, ausência de multicolinearidade e inexistência de observações excessivamente influentes.

A linearidade da relação entre a variável dependente (Log_Fat) e os preditores (variáveis independentes) foi avaliada por meio da inspeção gráfica dos resíduos padronizados (Figura 5) em relação aos valores ajustados.

Conforme Hair *et al.* (2019), a ausência de padrões sistemáticos e a dispersão aleatória dos resíduos ao longo da linha horizontal indicam que o pressuposto de linearidade está atendido. A inspeção visual dos gráficos revelou distribuição aproximadamente aleatória dos resíduos, sem evidência de curvatura ou padrão estrutural.

No mesmo gráfico, avaliou-se a homoscedasticidade. Segundo Gujarati e Porter (2011), a homoscedasticidade é confirmada quando a variância dos resíduos permanece aproximadamente constante ao longo dos valores ajustados. Não se observou formação de padrão em funil ou expansão progressiva da variância, indicando estabilidade da variância residual. A Figura 5 apresenta o gráfico de resíduos versus valores ajustados.

Figura 5 - Resíduos padronizados em função dos valores ajustados



Fonte: elaborada pela Autora (extraído do sistema Jamovi) com base dos dados da pesquisa (2026).

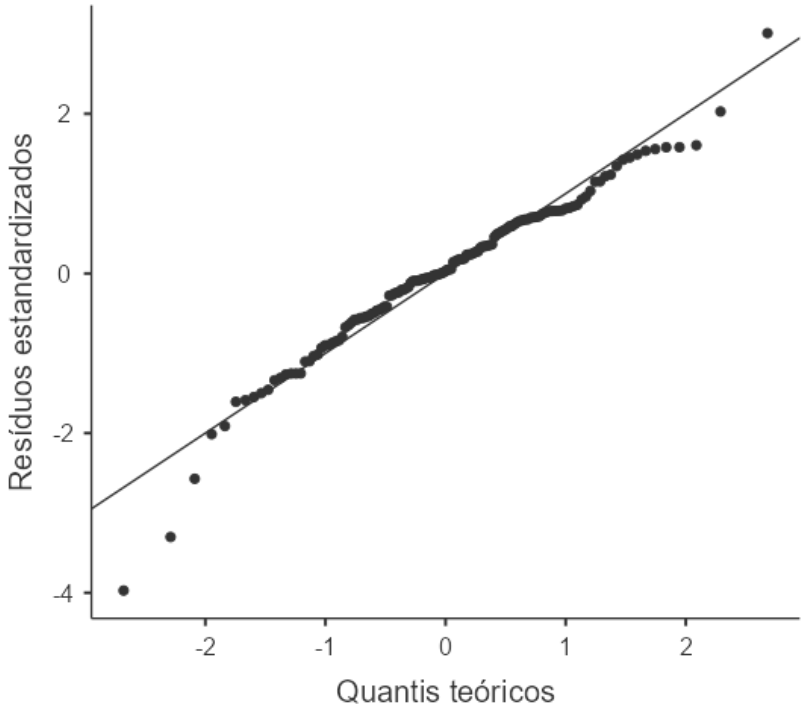
A normalidade dos resíduos foi avaliada por meio do teste de Shapiro-Wilk e da inspeção visual do gráfico Q-Q (quantile-quantile). O teste de Shapiro-Wilk apresentou estatística W = 0,967 e p = 0,002, indicando rejeição formal da hipótese nula de normalidade ao nível de 5% (ou seja, os dados não são normais).

A hipótese de normalidade dos resíduos foi avaliada como parte do diagnóstico do modelo. Contudo, em regressões estimadas por mínimos quadrados ordinários, a normalidade não constitui um requisito estrito para que os estimadores sejam não viesados e consistentes. Conforme discutido por Gujarati e Porter (2011), em amostras de tamanho moderado ou grande, o Teorema Central do Limite mostra que a distribuição dos estimadores tende à normalidade, permitindo a realização de inferências estatísticas mesmo quando a distribuição dos erros se afasta da normalidade. No presente estudo, a base de dados é composta por 136 observações, o que caracteriza uma amostra de tamanho moderado, conforme classificação proposta por Hair *et al.* (2019), que consideram amostras entre aproximadamente 100 e 200 observações como moderadas em análises multivariadas. Dessa forma, pequenas violações da normalidade não comprometem a validade das inferências estatísticas do modelo.

A análise visual do gráfico Q-Q (Figura 6) indicou alinhamento substancial dos resíduos à linha teórica, com pequenas variações apenas nas extremidades da distribuição. Esse padrão sugere que os resíduos apresentam distribuição aproximadamente normal, sendo os desvios observados insuficientes para comprometer as inferências do modelo. Considerando

conjuntamente a análise gráfica e o tamanho da amostra (n = 136), os pressupostos de normalidade e homoscedasticidade podem ser considerados adequadamente atendidos para fins de estimação do modelo de regressão.

Figura 6 - Gráfico Q-Q



Fonte: elaborada pela Autora (extraído do sistema Jamovi) com base dos dados da pesquisa (2026).

A independência dos resíduos foi verificada por meio da estatística de Durbin-Watson. O valor observado foi DW = 2,01 (p = 0,868), situando-se próximo ao valor de referência 2, o que indica ausência de autocorrelação serial dos resíduos. De acordo com Gujarati e Porter (2011), valores da estatística Durbin-Watson próximos de 2 sugerem independência entre os erros do modelo, enquanto valores significativamente inferiores ou superiores podem indicar autocorrelação positiva ou negativa. Assim, os resultados obtidos não evidenciam problemas de autocorrelação serial.

A presença de multicolinearidade foi examinada por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF) e dos índices de tolerância. Conforme Hair *et al*. (2019), valores de VIF inferiores a 5 indicam ausência de colinearidade problemática entre os preditores, sendo desejável valores próximos de 1. Outros autores, como Gujarati e Porter (2011) e Wooldridge (2013), indicam que valores de VIF até 10 ainda podem ser considerados aceitáveis em modelos de regressão múltipla, dependendo do contexto empírico e da finalidade da análise.

No presente estudo, os valores de VIF variaram entre 1,15 e 5,86, indicando níveis moderados de correlação entre algumas variáveis explicativas, especialmente entre as variáveis indicadoras de especialidade do cartório. Embora, na etapa metodológica deste trabalho, tenham sido adotados critérios mais conservadores para a avaliação da multicolinearidade, os valores observados permanecem dentro de limites considerados aceitáveis e não indicam colinearidade severa entre os preditores. Dessa forma, não há evidências de instabilidade relevante nos coeficientes estimados ou de comprometimento da interpretação dos resultados do modelo.

Adicionalmente, cabe observar que as variáveis relacionadas às **especialidades** podem coexistir em um mesmo cartório extrajudicial. Essa característica do setor pode gerar correlações moderadas entre as variáveis indicadoras de especialidade, sem que isso represente necessariamente um problema de multicolinearidade no modelo. Os resultados completos da colinearidade, que testa a qualidade dos dados das variáveis analisadas, estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Estatísticas de colinearidade

	VIF	Tolerância
Media_Processos	1.54	0.649
Media_Clientes	1.81	0.554
Media_Aprendizado	1.71	0.583
Nfunc	1.46	0.686
Estado	1.19	0.842
Esp_RI	3.88	0.258
Esp_RCPN	1.59	0.627
Esp_RCPJ	4.44	0.225
Esp_TN	2.45	0.407
Esp_Pt	1.73	0.578
Deficit	1.21	0.827
Titular	1.15	0.870
Esp_RTD	5.86	0.171

Fonte: elaborada pela Autora com base dos dados da pesquisa (2026).

A influência de observações individuais foi analisada por meio da distância de Cook. O valor máximo observado foi 0,0599. Segundo Field (2009), valores superiores a 1 indicam influência excessiva. Nenhuma observação ultrapassou esse limite, indicando ausência de casos que comprometessem a estabilidade do modelo.

4.5.2 Interpretação dos coeficientes: do logaritmo à porcentagem

Para compreender o impacto das práticas não financeiras do BSC no faturamento dos cartórios esta investigação seguiu dois passos analíticos complementares. O primeiro passo foca no impacto financeiro direto (quanto o faturamento sobe em porcentagem), e o segundo foca na importância relativa (qual o pilar que mais influencia o resultado).

Passo 1: A Transformação para Percentagens Reais (Coeficientes Não Padronizados)

No presente estudo, para saber o quanto o faturamento sobe em porcentagem, a variável dependente foi operacionalizada como o logaritmo natural do faturamento bruto (Log_Fat). Conforme estabelecem Gujarati e Porter (2011), a transformação logarítmica é a técnica da econometria quando os dados financeiros apresentam grande dispersão, pois permitem que os resultados sejam lidos em termos proporcionais.

Como as variáveis de gestão (as médias do BSC) são contínuas, o modelo assume uma forma semilogarítmica. Na prática, isso significa que os coeficientes brutos da regressão não podem ser lidos diretamente como "reais". Para que seja possível compreender o efeito real nas finanças do titular, foi aplicado uma transformação exponencial: $\Delta Y\ (\%) = (e^{B} - 1) \times 100$, em que (B) corresponde ao coeficiente não padronizado estimado na regressão.

Este procedimento permite dizer, por exemplo, que "ao aumentar em um ponto a qualidade dos processos internos, o faturamento tende a crescer X%". Segundo Wooldridge (2013), esta é a forma mais direta de fornecer uma interpretação económica fidedigna, transformando coeficientes abstratos em indicadores de crescimento real que o gestor pode utilizar para o seu planeamento.

No caso de variáveis binárias (dummies), essa transformação representa a diferença percentual média entre o grupo indicado pela dummy e o grupo de referência.

Passo 2: A Comparação de Forças (Coeficientes Padronizados - Beta)

Após entender quanto o faturamento sobe, o segundo passo é identificar qual pilar é o mais forte, ou seja, qual influencia mais o financeiro. Para isso, utilizou-se os coeficientes padronizados (β). Enquanto a análise anterior usa a escala original das perguntas, a padronização coloca todos os preditores na mesma "régua" estatística.

De acordo com Hair *et al*. (2019), os coeficientes padronizados são essenciais porque eliminam as diferenças de escala entre as variáveis. Se compararmos o efeito do "Estado" (uma variável 0 ou 1) com a "Média de Processos" (uma escala de 1 a 5), os pesos seriam incomparáveis sem este ajuste.

Esta abordagem permite ao Titular saber aonde focar os seus esforços. Enquanto a primeira análise mostra o impacto percentual, os coeficientes Beta indicam qual variável exerce a maior influência relativa na variação do faturamento. Ou seja, se o pilar Pessoas tiver um Beta maior que Processos, o titular saberá que investir em formação trará um retorno mais significativo para a estrutura explicativa do seu negócio do que apenas reformar rotinas.

Além disso, para avaliar a importância relativa das variáveis explicativas no modelo, foram considerados os coeficientes padronizados (β). Diferentemente dos coeficientes não padronizados, os coeficientes padronizados permitem comparar o peso relativo dos preditores entre si, uma vez que eliminam as diferenças de escala entre as variáveis independentes (Hair *et al*., 2019). Dessa forma, enquanto os coeficientes transformados pela função exponencial permitem interpretar o impacto percentual de cada variável sobre o faturamento, os coeficientes padronizados indicam quais preditores exercem maior influência relativa na explicação da variabilidade da variável dependente.

Essa abordagem combinada permite distinguir dois aspectos analíticos relevantes: o impacto econômico substantivo das variáveis sobre o faturamento e sua importância relativa na estrutura explicativa do modelo.

4.5.3 Análise do modelo estrutural com variáveis de controle

Com o objetivo de identificar a influência das variáveis de controle no desempenho financeiro dos cartórios, estimou-se um modelo de regressão linear múltipla tendo como variável dependente o logaritmo natural do faturamento (Log_Fat).

O modelo foi estimado com base na amostra de 136 observações. O conjunto de variáveis de controle (independentes) incluiu fatores institucionais e estruturais: porte (número

de funcionários), localização (Estado), especialidade do cartório, situação de déficit e condição de titularidade.

Conforme apresentado na Tabela 14, o modelo apresentou coeficiente de determinação $R^2 = 0{,}774$ *e* R^2ajustado de 0,756, indicando que aproximadamente 77,4% da variância do logaritmo do faturamento é explicada pelo conjunto de variáveis independentes. O teste F global foi estatisticamente significativo (F (10,125) = 42,8; p < 0,001), evidenciando que o modelo possui capacidade explicativa superior ao modelo nulo. Trata-se de um nível elevado de ajuste para dados organizacionais (principalmente em ciências sociais), que mostra a influência relevante dos fatores institucionais e estruturais sobre o desempenho financeiro.

Tabela 14 - Medidas de Ajustamento do Modelo (Variáveis de Controle)

				Teste ao Modelo Global			
Modelo	R	R²	R² ajustado	F	gl1	gl2	p
1	0.880	0.774	0.756	42.8	10	125	<.001

Nota. Modelo utilizando com N=136

A Tabela 14 apresenta os coeficientes estimados para as variáveis de controle.

Tabela 15 - Coeficientes do Modelo Base

Preditor	Estimativas (B)	Erro-padrão	t	p	Estimativas Estand. (β)
Intercepto	11.41845	0.30791	37.0839	<.001	
Estado	0.42320	0.13039	3.2457	0.002	0.14931
Esp_RI	0.39352	0.22017	1.7874	0.076	0.14839
Esp_RCPN	-0.30967	0.15047	-2.0580	0.042	-0.10859
Esp_RCPJ	-0.00940	0.23977	-0.0392	0.969	-0.00346
Esp_RTD	0.02760	0.27375	0.1008	0.920	0.01025
Esp_TN	-0.12503	0.17395	-0.7188	0.474	-0.04682
Esp_Pt	0.36337	0.16138	2.2517	0.026	0.12394
Nfunc	0.03891	0.00286	13.6193	<.001	0.63461
Deficit	-1.75097	0.21768	-8.0437	<.001	-0.37455
Titular	0.11769	0.17746	0.6632	0.508	0.02936

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026).

Entre os preditores analisados, destacaram-se como estatisticamente significativos as variáveis Estado, as especialidades RCPN e Esp_Pt, o porte (Nfunc) e a condição de Déficit.

A **variável Estado** apresentou um impacto positivo e vigoroso no desempenho financeiro. O cálculo indica que os cartórios localizados no Estado de São Paulo apresentam, em média, um faturamento 52,7% ($e^{0,423}$=1,527 - 1 = 0,527) superior aos situados nas demais unidades federativas, mantidas constantes as demais variáveis. Este dado permite compreender que, além da gestão, o ambiente macroeconômico e a densidade de circulação de capital na região funcionam como um motor estrutural da receita, validando a necessidade de isolar esse efeito para não confundir pujança regional com práticas de gestão internas.

O **porte do cartório**, mensurado pelo Número de Funcionários (Nfunc), confirmou-se como um fator central do faturamento (B = 0,0389; p < 0,001). A estatística mostra que a adição de cada novo funcionário à estrutura está associada a um incremento aproximado de 3,96% na receita bruta, mantendo-se constantes as demais variáveis ($e^{0,0389}$ = 1,0396 - 1 = 0,0396). Esse coeficiente demonstra que a escala operacional possui um retorno marginal positivo e previsível; e reforça que o crescimento da equipe, quando bem gerido, acompanha diretamente a expansão da capacidade produtiva da unidade.

Quanto às **especialidades**, o RCPN (Registro Civil das Pessoas Naturais) apresentou um coeficiente negativo (B = −0,309; p = 0,042), indicando uma redução estimada de 26,6% no faturamento em comparação às serventias que não detêm essa atribuição. Conforme apontam Gujarati e Porter (2011) e Hair *et al.* (2019), fazer esse controle é importante, dado que nesta pesquisa o RCPN possui uma natureza social marcante e possui atos jurídicos muitas vezes gratuitos ou de baixo valor tabelado. Isolar esse efeito permite que a pesquisa seja justa, reconhecendo que a menor receita não decorre de falha na gestão, mas da própria função social da especialidade.

Em contraste, a especialidade Protesto indicou um aumento estimado de 43,8% no faturamento bruto (B = 0,363; p = 0,026). Esse coeficiente deve ser interpretado como o efeito médio da presença da especialidade na estrutura da delegação, e não como medida direta da participação percentual do Protesto na composição da receita total. Conforme explicitado na seção metodológica, as especialidades foram incluídas no modelo como variáveis de controle estrutural. No contexto dos cartórios brasileiros, é comum que uma mesma unidade acumule múltiplas atribuições. Assim, a variável utilizada capta apenas a existência da especialidade na configuração institucional do cartório, sem distinguir a proporção efetiva de receita gerada por cada atividade específica. Desse modo, o coeficiente estimado reflete uma associação estrutural entre a presença do Protesto e níveis mais elevados de faturamento bruto, devendo sua

interpretação ser realizada com cautela, especialmente quanto à inferência sobre contribuição isolada de cada especialidade na geração de receita.

Por fim, **a variável Déficit** apresentou o impacto negativo mais expressivo (B = −1,751; p < 0,001) de todo o modelo. Cartórios classificados em situação deficitária apresentam um faturamento aproximadamente 82,6% inferior aos demais ($e^{-1,751}$ = 0,174 - 1 = −0,826). Esse resultado indica diferenças estruturais no desempenho financeiro. Conforme Hair et al. (2019), a inclusão de variáveis de controle é necessária para evitar vieses na estimação do modelo, especialmente em unidades que operam em contextos de restrição econômica e baixa densidade demográfica.

Após abordar o impacto financeiro direto em termos percentuais, avançou-se para a análise da importância relativa de cada fator. Nesta etapa, o foco não é o "quanto" o faturamento sobe, mas sim "quem manda mais" no resultado final. Para isso, utilizou-se os coeficientes padronizados (Beta), que funcionam como uma régua única para comparar variáveis de naturezas diferentes (como número de funcionários e localização geográfica). Conforme explicam Hair *et al.* (2019), esses coeficientes permitem identificar quais preditores exercem a maior contribuição para explicar por que um cartório fatura mais que outro, eliminando as diferenças de escala entre as variáveis.

O porte organizacional (Nfunc), mensurado pelo número de funcionários, apresentou-se como a principal variável explicativa do modelo (β = 0,6346; p < 0,001). Estatisticamente, este é o fator com maior peso no modelo, indicando que a escala da operação é o principal motor do faturamento bruto. Este dado sinaliza que a estrutura física e humana é a base sobre a qual o faturamento se sustenta; e o alto coeficiente Beta sugere que o porte é uma variável de controle indispensável.

A **variável Déficit** aparece como a segunda força mais relevante, com um peso negativo expressivo (β = - 0, 3746; p < 0,001). Este coeficiente padronizado sugere que a condição econômica é um fator de peso na amostra. Segundo a lógica de Gujarati e Porter (2011), o alto valor do Beta para o déficit sinaliza que estar em uma região economicamente carente ou ser um cartório deficitária impõe uma barreira estrutural que muitas vezes se sobrepõe a outros fatores, sendo uma possível razão para as variações de receita observadas.

No campo dos fatores institucionais, **a variável Estado** apresentou um peso relativo relevante (β = 0,1493; p = 0,002), embora seu impacto percentual seja alto, na comparação de forças dentro do modelo, ela ocupa a terceira posição. Isso indica que, embora estar em São Paulo seja uma vantagem competitiva clara devido ao ambiente macroeconômico regional, essa

localização atua como um suporte importante, mas subordinado à escala operacional (porte) e à condição de solvência (déficit) da unidade.

Quanto às **especialidades,** o Protesto ($\beta = 0{,}1239$; $p = 0{,}029$) e o RCPN ($\beta = -0{,}1086$; $p = 0{,}042$) apresentaram pesos significativos, mas menores do que os fatores institucionais e estruturais citados anteriormente. O Protesto atua como um impulsionador positivo de relevância moderada, enquanto o RCPN exerce uma pressão negativa na explicação do faturamento bruto. Esses valores Beta indicam que a natureza da atribuição delegada contribui para explicar a variabilidade dos dados, mas não é o fator isolado que define o sucesso financeiro, o qual depende mais do porte da estrutura operacional (Hair *et al*., 2019).

Por fim, é fundamental notar que variáveis como Titular (interinidade) e as demais especialidades, como Registro de Imóveis (RI), Notas, RCPJ e RTD não apresentaram pesos estatisticamente significativos nesta especificação do modelo. Isso sugere que, na presença de controles fortes como porte e déficit, essas variáveis não possuem força independente suficiente para explicar as grandes oscilações de faturamento na amostra pesquisada neste projeto. Conforme orientam Gujarati e Porter (2011), a ausência de significância nesses Betas permite que o pesquisador foque a atenção analítica nos fatores que realmente movem o desempenho econômico do cartório.

Cabe ressaltar que, os resultados empíricos indicaram que a especialidade de Protesto apresentou, neste recorte temporal da pesquisa e com esta amostra, uma associação estatisticamente relevante com níveis mais elevados de faturamento bruto na amostra analisada. Esse achado pode ser considerado a partir de dois fatores.

Em primeiro lugar, observa-se forte concentração geográfica do faturamento nos grandes centros urbanos. Embora existam numerosos cartórios de Protesto distribuídas pelo território nacional, o volume de títulos encaminhados para protesto é significativamente maior em polos econômicos de grande porte, como São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba. Nessas localidades, instituições financeiras e grandes empresas encaminham diariamente expressiva quantidade de duplicatas, cheques e contratos inadimplidos para formalização do protesto. Como os dados de faturamento bruto utilizados na pesquisa foram extraídos do Portal da Transparência do CNJ e refletem diretamente o volume de atos praticados, os cartórios de Protesto situadas nesses centros acabam figurando entre as unidades de maior arrecadação do país, equiparando-se, em alguns casos, a grandes Registros de Imóveis.

Em segundo lugar, deve-se considerar a existência de cartórios com atribuições acumuladas. Em diversas localidades, especialmente em municípios de porte médio com relevante atividade econômica, o Tabelionato de Notas encontra-se acumulado com a

especialidade de Protesto. Nesses casos, o faturamento consolidado do cartório reflete a soma das especialidades exercidas. A presença do Protesto, portanto, pode contribuir significativamente para elevar a arrecadação total da unidade, mesmo quando a percepção externa associa o cartório predominantemente à atividade notarial.

Do ponto de vista analítico, esse resultado reforça a coerência do modelo empírico adotado. A especialidade de Protesto caracteriza-se por elevada sensibilidade à eficiência tecnológica e à padronização de processos internos, uma vez que opera sob dinâmica de alto volume. Pequenos ganhos de produtividade, automação ou redução de retrabalho tendem a gerar impacto financeiro imediato, dada a escala operacional envolvida. Assim, o coeficiente positivo e estatisticamente significativo encontrado na regressão pode ser interpretado como evidência de que a presença da especialidade de Protesto atua como variável estrutural impulsionadora do faturamento bruto em serventias inseridas em centros econômicos mais dinâmicos.

Em suma, os resultados evidenciam que o desempenho financeiro dos cartórios é explicado, primordialmente, por características institucionais e estruturais, com destaque para o porte organizacional (número de funcionários) e a condição de solvência (Déficit). Fatores institucionais, como a localização geográfica e a especialidade delegada, embora relevantes, exercem uma influência complementar na variação da receita bruta. Esta hierarquia de forças sugere que, embora o ambiente externo dite o potencial do negócio, é a robustez da estrutura interna que sustenta o patamar de faturamento (Netto; Rossetti; Meirelles, 2022; Hikal *et al.,* 2025).

Para assegurar a integridade científica desses achados, procedeu-se à avaliação da multicolinearidade (Tabela 16), utilizando o Fator de Inflação da Variância (VIF) e a estatística de Tolerância. Este teste é crucial para mostrar que as variáveis independentes não estejam "misturadas" entre si, o que poderia distorcer os coeficientes da regressão. Os resultados indicaram um VIF variando entre 1,08 e 5,71. Embora a variável Esp_RTD tenha apresentado um valor ligeiramente superior a 5 (VIF = 5,71; Tolerância = 0,175), o índice permanece significativamente abaixo do patamar crítico de 10, frequentemente adotado como referência para a identificação de multicolinearidade severa (Gujarati; Porter, 2011; Hair *et al*., 2019).

Tabela 16 - Estatísticas de Colinearidade

	VIF	Tolerância
Estado	1.17	0.854
Esp_RI	3.81	0.262
Esp_RCPN	1.54	0.649
Esp_RCPJ	4.30	0.232
Esp_RTD	5.71	0.175
Esp_TN	2.35	0.426
Esp_Pt	1.68	0.597
Nfunc	1.20	0.833
Deficit	1.20	0.834
Titular	1.08	0.923

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)

Portanto, conclui-se que o modelo estimado goza de estabilidade estatística e não sofre de multicolinearidade severa que comprometa os resultados. Esta validação permite afirmar, com rigor científico, que cada variável analisada contribui de forma independente para a explicação do faturamento. Sendo assim, os números apresentados são um retrato fiel das forças econômicas e institucionais que movem o setor extrajudicial brasileiro (Aftab *et al*., 2024; Alves *et al.,* 2024).

Este modelo constitui a base estrutural para a etapa subsequente da análise. Nela, serão incorporadas as variáveis relacionadas às práticas não financeiras do BSC, com o objetivo de avaliar se tais iniciativas explicam uma variação adicional no desempenho financeiro para além dos fatores estruturais e geográficos já identificados. Em última análise, busca-se entender o quanto a gestão pode alterar o desempenho financeiro, independentemente das variáveis de controle.

4.5.4 Análise do modelo estrutural ampliado (com variáveis de controle e BSC)

Com o objetivo de avaliar se as práticas de gestão não financeiras, organizadas segundo as perspectivas do BSC, explicam uma variação adicional no desempenho financeiro dos cartórios, estimou-se um segundo modelo de regressão linear múltipla. Nesta etapa, foram mantidas as variáveis de controle (Estado, Porte, Especialidade e Déficit) e **incorporadas as**

dimensões de gestão: Média_Processos, Média_Clientes e Média_Aprendizado. A variável dependente permaneceu sendo o logaritmo natural do faturamento (Log_Fat).

A permanência das variáveis de controle no modelo, ainda que não apresentem significância estatística individual, justifica-se por critérios metodológicos amplamente adotados em análises estatísticas. Variáveis teoricamente relevantes devem ser preservadas na especificação para evitar o viés de omissão e garantir a correta estimação dos efeitos das variáveis de interesse (Gujarati; Porter, 2011; Hair *et al*., 2019; Wooldridge, 2013). Nesse sentido, tais variáveis cumprem o papel fundamental de "isolar" as características institucionais e estruturais dos cartórios, permitindo medir, com precisão científica, a contribuição incremental das práticas não financeiras de gestão.

O modelo foi estimado com base em 136 observações. Conforme apresentado na Tabela 17, o modelo ampliado obteve um coeficiente de determinação ($R^2 = 0,798$) e um R^2 ajustado de 0,777. Isso indica que aproximadamente 79,8% da variação do faturamento dos cartórios pesquisados é explicada pelo conjunto das forças estruturais somadas às práticas de gestão adotadas pelos titulares. O teste F global foi estatisticamente significativo ($F = 37,2$; $p < 0,001$), o que sugere uma adequação estatística do modelo para identificar sinais de associação entre as variáveis.

Tabela 17 - Medidas de Ajustamento do Modelo (Variáveis de Controle + BSC)

Medidas de Ajustamento do Modelo

				Teste ao Modelo Global			
Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	F	gl1	gl2	p
1	0.894	0.798	0.777	37.2	13	122	<.001

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)
Nota. Modelo estimado usando N=136

Comparativamente ao Modelo 1 (que considerava apenas fatores estruturais e o porte), observa-se um incremento de 2,4 pontos percentuais no coeficiente de determinação ($\Delta R^2 = 0,024$). Longe de representar uma limitação analítica, esse incremento marginal é plenamente coerente com o contexto institucional do setor extrajudicial.

Por se tratar de um ambiente altamente regulado, no qual a prestação de serviços é tabelada pelo Estado e o faturamento bruto é majoritariamente delimitado pelo porte e pela localização geográfica, não se espera que práticas gerenciais internas subvertam a força da

estrutura demográfica. Pelo contrário, a estatística multivariada evidencia que, mesmo atuando sob rígidas restrições de mercado (*price taker),* a adoção de práticas gerenciais é capaz de gerar uma contribuição explicativa adicional e estatisticamente significativa para otimizar o desempenho financeiro.

A Tabela 18, a seguir, detalha os coeficientes estimados e a força de cada uma dessas dimensões.

Tabela 18 - Coeficiente do Modelo Variáveis de Controle + BSC

Preditor	Estimativas (B)	Erro-padrão	t	p	Estimativas Estand. (β)
Intercepto[a]	11.1503	0.40509	27.525	<.001	
Media_Processos	-0.1703	0.06568	-2.593	0.011	-0.1308
Media_Clientes	0.2611	0.07630	3.422	<.001	0.1869
Media_Aprendizado	-0.0547	0.07665	-0.714	0.477	-0.0380
Nfunc	0.0368	0.00301	12.227	<.001	0.6001
Estado:					
1 - 0	0.4744	0.12550	3.780	<.001	0.3565
Esp_RI:					
1 - 0	0.4961	0.21223	2.338	0.021	0.3728
Esp_RCPN:					
1 - 0	-0.2339	0.14631	-1.599	0.112	-0.1757
Esp_RCPJ:					
1 - 0	-0.1188	0.23284	-0.510	0.611	-0.0892
Esp_RTD:					
1 - 0	0.1781	0.26508	0.672	0.503	0.1339
Esp_TN:					
1 - 0	-0.0966	0.17003	-0.568	0.571	-0.0726
Esp_Pt:					
1 - 0	0.4546	0.15677	2.900	0.004	0.3416
Deficit:					
1 - 0	-1.7791	0.20895	-8.514	<.001	-1.3368
Titular:					
2 - 1	0.1449	0.17474	0.829	0.409	0.1089

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)
[a] Representa o nível de referência

Este modelo ampliado permite isolar o efeito das práticas de gestão não financeiras do BSC sobre o faturamento, já descontados os fatores estruturais. Sendo assim, esta análise, para explicar os resultados encontrados, também é dividida em dois momentos: a interpretação dos

ganhos percentuais (Passo 1) e a comparação da importância relativa de cada variável (Passo 2).

Passo 1: Impacto Econômico Direto (Percentagens Reais)

Ao analisarmos as dimensões do BSC, as perspectivas de Clientes e Processos Internos indicaram significância estatística, mas com comportamentos distintos.

A variável **Média_Clientes** indicou um sinal positivo de associação (B = 0,2611; p < 0,001): cada incremento unitário na qualidade do atendimento está associado a um aumento estimado de 29,8% no faturamento, mantidas constantes as demais variáveis ($e^{0,2611}$ = 1,298 - 1 = 0,298). A análise deste coeficiente sinaliza que o investimento na experiência do usuário pode atuar como um associado à geração de receita, ainda que de forma complementar.

Por outro lado, a **Média_Processos** apresentou um coeficiente negativo (B = -0,1703; p = 0,011), indicando que, na configuração atual da amostra, o aumento dessa média está associado a uma redução de 15,7% no faturamento, mantidas constantes as demais variáveis ($e^{-0,1703}$ = 0,843 - 1 = −0,157). Este achado sugere que processos excessivamente rígidos ou burocratizados podem, em um primeiro momento, gerar gastos de conformidade que pressionam a receita bruta.

Por sua vez, a variável **Média_Aprendizado** não apresentou significância estatística (B = −0,0547; p = 0,477), não sendo observada evidência de efeito direto sobre o desempenho financeiro na especificação atual do modelo.

O **Porte (Nfunc)** (B = 0,0368; p < 0,001; β = 0,6001), indica que cada funcionário adicional eleva o faturamento em 3,75% no faturamento para cada funcionário adicional ($e^{0,0368}$ = 1,0375 - 1 = 0,0375).

A **localização no Estado** de São Paulo continua sendo um diferencial competitivo (B = 0,4744; p < 0,001), com um incremento de 60,7% no faturamento ($e^{0,4744}$ = 1,607 - 1 = 0,607).

Quanto à **especialidade**, um destaque importante desta especificação ampliada foi a variável Registro de Imóveis (Esp_RI), que passou a ser significativa (B = 0,4961; p = 0,021), indicando que cartórios com essa especialidade faturam cerca de 64,2% a mais ($e^{0,4961}$ = 1,642 - 1 = 0,642). Isso demonstra que, ao controlarmos a gestão pelo BSC, a força econômica intrínseca do Registro de Imóveis aparece com total clareza.

A especialidade Protesto permaneceu significativa (B = 0,4546; p = 0,004), indicando aumento aproximado de 57,6% no faturamento ($e^{0,4546}$ = 1,576 - 1 = 0,576). Enquanto a condição Deficitário manteve impacto negativo expressivo (B = −1,7791; p < 0,001), correspondendo a redução aproximada de 83,1% no faturamento ($e^{-1,7791}$ = 0,169 - 1 = −0,831).

Passo 2: Importância Relativa (Quem se associa mais ao desempenho financeiro?)

Para identificar quais fatores exercem maior influência na variabilidade do faturamento, recorremos aos coeficientes padronizados (β). Segundo Hair *et al.* (2019), esta análise é essencial para comparar variáveis de escalas diferentes sob uma mesma régua estatística.

O Porte Organizacional (Nfunc) permanece como o fator de maior peso relativo no modelo (β = 0,6001; p < 0,001), consolidando a ideia de que a estrutura operacional é o impulsionador central do faturamento.

Em seguida, as variáveis de contexto assumem o protagonismo: a especialidade Registro de Imóveis (β = 0,3728; p = 0,021), a localização no Estado (β = 0,3565; p < 0,001), e a especialidade Protesto (β = 0,3416; p = 0,004) mostram que o mercado regional e a atribuição delegada são forças que o gestor não pode ignorar. A variável Déficit (β = −1,3368; p < 0,001), reforça que a vulnerabilidade econômica é um fator limitante de enorme magnitude.

No que tange à gestão, a perspectiva Clientes apresentou um peso relativo moderado e positivo (β = 0,1869; p < 0,001). Adicionalmente, os dados fornecem suporte à hipótese de que as práticas de atendimento e qualidade tendem a contribuir de forma independente para o desempenho financeiro. A dimensão Processos Internos (β = -0,1308; p = 0,011) e o Aprendizado e Crescimento foi não significativo (β = −0,0380; p = 0,477) sugerem que, nos cartórios de maior faturamento, o impacto dessas áreas pode ser indireto ou estar em estágio de maturação.

As demais variáveis de controle associadas às especialidades cartoriais (Esp_RCPN, Esp_RCPJ, Esp_RTD e Esp_TN) e à condição de titularidade apresentaram coeficientes padronizados de menor magnitude e não estatisticamente significativos, indicando contribuição limitada para a explicação do desempenho financeiro quando consideradas conjuntamente com as demais variáveis do modelo.

Para que esses resultados sejam fidedignos (validação de estabilidade), a avaliação da multicolinearidade (Tabela 19) indicou que todos os VIFs estão entre 1,15 e 5,86. Como os valores permanecem abaixo do limite crítico de 10 (Gujarati; Porter, 2011), conclui-se que não há colinearidade severa. As dimensões do BSC, especificamente, apresentaram VIFs baixíssimos (inferiores a 2), o que confere estabilidade estatística ao modelo e permite afirmar que o impacto positivo de "Clientes" e o estrutural do "RI" são achados científicos sólidos e independentes.

Tabela 19 - Estatísticas de Colinearidade

	VIF	Tolerância
Media_Processos	1.54	0.649
Media_Clientes	1.81	0.554
Media_Aprendizado	1.71	0.583
Nfunc	1.46	0.686
Estado	1.19	0.842
Esp_RI	3.88	0.258
Esp_RCPN	1.59	0.627
Esp_RCPJ	4.44	0.225
Esp_RTD	5.86	0.171
Esp_TN	2.45	0.407
Esp_Pt	1.73	0.578
Deficit	1.21	0.827
Titular	1.15	0.870

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)

De modo geral, a análise dos coeficientes padronizados indica que o desempenho financeiro dos cartórios é predominantemente explicado por fatores institucionais e estruturais. O porte organizacional, o contexto regional e a condição econômica do cartório formam a "base de sustentação" da receita. Entretanto, os resultados trazem indícios relevantes para esta pesquisa: as práticas gerenciais associadas à perspectiva de Clientes exercem uma contribuição adicional relevante. Segundo a lógica de Hair *et al.* (2019), o fato de essa variável manter significância mesmo após o controle de fatores tão pesados quanto o "Porte" e o "Déficit" fornece evidencias de que a gestão focada no usuário tende a ser um diferencial competitivo real no setor extrajudicial.

Por outro lado, a perspectiva de Processos Internos demonstrou um efeito negativo estatisticamente significativo, o que sugere a necessidade de um aprofundamento analítico. Na visão de Gujarati e Porter (2011), esse comportamento pode indicar que investimentos em processos, se não estiverem devidamente alinhados à percepção de valor do cliente, podem representar gastos operacionais que pressionam a margem financeira no curto prazo.

Essa complexidade reforça a importância de avaliar as mediações entre as dimensões do BSC. Conforme preconiza a teoria de Kaplan e Norton (1997), o modelo é intrinsecamente hierárquico e causal; ou seja, o impacto de Processos e Aprendizado pode não ser direto no

faturamento, mas sim "filtrado" através da satisfação do Cliente. Portanto, este modelo estrutural ampliado não apenas oferece suporte empírico aos determinantes do faturamento, mas prepara o terreno para a próxima etapa da pesquisa: desvendar como as engrenagens internas da gestão se conectam para gerar, em última instância, o desempenho financeiro do cartório.

4.5.5 Análise de mediação paralela entre as perspectivas do BSC (modelo ajustado com variáveis de controle)

Com o objetivo de examinar os mecanismos pelos quais as práticas de gestão não financeiras, mapeadas segundo as perspectivas do BSC, associam-se ao desempenho financeiro, procedeu-se à análise de mediação por meio de um modelo de mediação múltipla. Ou seja, neste item buscou-se compreender não apenas "se" as práticas não financeiras do BSC influenciam o faturamento, mas "como" elas o fazem.

O modelo foi especificado com dois mediadores em paralelo: Média_Processos e Média_Clientes e como variável dependente o logaritmo natural do faturamento (Log_Fat). A perspectiva de Média_Aprendizado (da perspectiva Aprendizado e Crescimento) foi considerada variável antecedente principal.

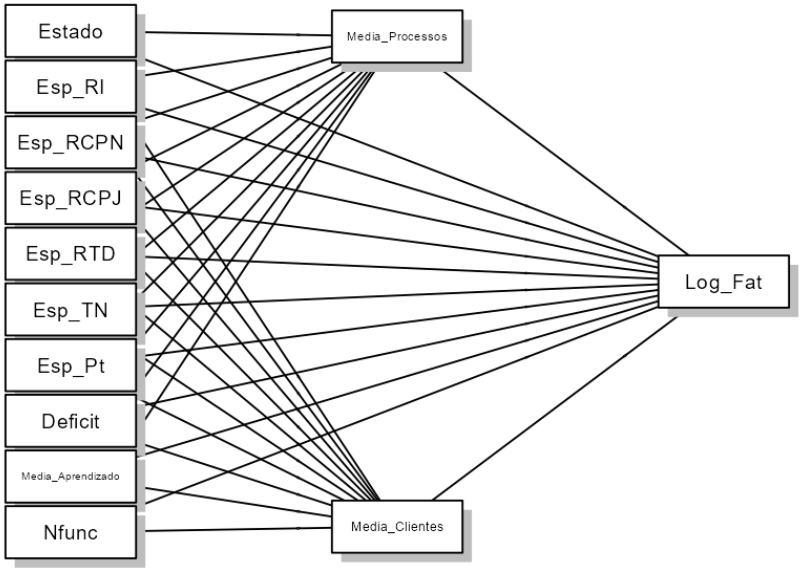
As variáveis de controle foram incluídas como covariáveis de ajuste nas equações dos mediadores e do desfecho, com a finalidade de controlar potenciais vieses por variáveis omitidas e isolar o efeito indireto das dimensões gerenciais sobre o desempenho financeiro. Essas variáveis não foram tratadas como parte do mecanismo causal central, mas como fatores estruturais de controle.

A escolha pela modelagem de mediação, em vez de moderação, fundamenta-se na lógica teórica do BSC, segundo a qual as perspectivas organizacionais se relacionam por meio de cadeias relacionais sequenciais, nas quais as capacidades de aprendizado e crescimento influenciam os processos internos, que por sua vez impactam a relação com os clientes e, consequentemente, os resultados financeiros (Kaplan; Norton, 1996; 2001). Nesse contexto, o interesse analítico recai sobre como uma variável transmite seus efeitos para outra por meio de mecanismos intermediários, característica típica de modelos de mediação (Hayes, 2018).

A modelagem por mediação múltipla é mais consistente com o modelo de encadeamento teórico proposto pelo BSC e com o objetivo desta pesquisa de examinar os mecanismos que conectam práticas gerenciais e resultados financeiros (Kaplan; Norton, 1996; Hayes, 2018).

O modelo testado é apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Diagrama Conceitual Mediação em Paralelo



Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)

A especificação final compreendeu três equações simultâneas:

(i) Média_Processos explicada por Média_Aprendizado e pelas variáveis estruturais de controle;

(ii) Média_Clientes explicada por Média_Aprendizado e pelas mesmas variáveis de controle;

(iii) Log_Fat explicado simultaneamente por Média_Processos, Média_Clientes, Média_Aprendizado e pelos controles estruturais.

O modelo que estima **média_Processos** apresentou coeficiente de determinação $R^2 = 0,294$ ($F(10,125) = 5,21$; $p < 0,001$), indicando que aproximadamente 29,4% da variância da dimensão Processos é explicada pelo conjunto de variáveis incluídas.

O modelo que estima **média_Clientes** apresentou $R^2 = 0,402$ ($F(10,125) = 8,41$; $p < 0,001$), evidenciando maior capacidade explicativa para a dimensão Clientes.

Tabela 20 - Ajuste dos Modelos dos Mediadores Paralelos (Processos e Clientes)

Modelo	Variável Dependente	R^2	F	gl1	gl2	p
m1	Média_Processos	0,294	5,21	10	125	< 0,001
m2	Média_Clientes	0,402	8,41	10	125	< 0,001

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026).
Nota: Os resultados completos são apresentados no Apêndice 3.

Os coeficientes estimados indicaram que a Média_Aprendizado exerce efeito positivo e estatisticamente significativo tanto sobre a Média_Processos (B = 0,5088; p < 0,001) quanto sobre a Média_Clientes (B = 0,4679; p < 0,001). Esses resultados sugerem que níveis mais elevados de aprendizado organizacional estão associados à melhoria das práticas internas e à maior orientação para clientes.

O modelo completo de mediação (iii) corresponde à especificação apresentada no item 4.5.4 (Tabela 17), cujo ajuste global foi $R^2 = 0,798$ ($F(13,122) = 37,2$; $p < 0,001$). A análise de mediação utiliza essa mesma equação como modelo do desfecho (m3), decompondo o efeito total em componentes diretos e indiretos.

A Tabela 21 apresenta os efeitos indiretos estimados pelo método delta, com intervalos de confiança de 95%, considerando os caminhos teóricos centrais.

Tabela 21 - Efeitos Indiretos das Dimensões do BSC – Mediação Paralelo

Tipo de efeito	Relação	Estimativa	β	p
Direto	Nfunc → Log_Fat	0.0372	0.6062	<0.001
	Deficit → Log_Fat	-1.7715	-0.3789	<0.001
	Estado → Log_Fat	0.4568	0.1612	<0.001
	Esp_RI → Log_Fat	0.4973	0.1875	0.014
	Esp_Pt → Log_Fat	0.4483	0.1529	0.003
Indireto (mediação)	Media_Aprendizado → Media_Processos → Log_Fat	-0.0842	-0.0584	0.015
	Media_Aprendizado → Media_Clientes → Log_Fat	0.1215	0.0843	0.002
	Nfunc → Media_Processos → Log_Fat	-0.0021	-0.0344	0.034
	Nfunc → Media_Clientes → Log_Fat	0.0042	0.0678	0.003
Total	Nfunc → Log_Fat	0.0392	0.6396	<0.001
	Deficit → Log_Fat	-1.7514	-0.3747	<0.001
	Estado → Log_Fat	0.4095	0.1445	<0.001
	Esp_RCPN → Log_Fat	-0.3213	-0.1127	0.027
	Esp_Pt → Log_Fat	0.3632	0.1239	0.020

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)

Tabela 22 - Tabela do caminho para o faturamento – Mediação Paralelo

Caminho Indireto	**B**	**EP**	**IC 95%**	**p**
Aprendizado → Processos → Log_Fat	−0,084	0,035	[−0,152; −0,016]	0,015
Aprendizado → Clientes → Log_Fat	0,121	0,039	[0,045; 0,197]	0,002

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)
Nota: a Tabela completa incluindo as variáveis de controle são apresentadas no Apêndice 3.

A análise de mediação identificou dois efeitos indiretos estatisticamente significativos partindo da dimensão Aprendizado, o que corrobora a hipótese de que esta perspectiva não impacta o faturamento de forma direta, mas sim por meio de mecanismos intermediários.

O primeiro caminho identificado conecta o Aprendizado ao Desempenho Financeiro por meio da Perspectiva de Clientes. Este efeito mostrou-se positivo e significativo (B = 0,1215; p = 0,002; IC95% [0,045; 0,197]), indicando que o fortalecimento das práticas de aprendizado organizacional eleva o faturamento ao aprimorar a orientação ao cliente. Este achado revela aderência a estrutura teórica proposta pelo BSC em empresas privadas, sugerindo uma associação indireta positiva em que o investimento em capacitação tende a refletir-se em um atendimento de maior qualidade, variável que, por sua vez, apresenta correlação com melhores retornos financeiros.

Por outro lado, o segundo caminho, que utiliza a Perspectiva de Processos Internos como mediadora, apresentou um coeficiente negativo e significativo (B = −0,0842; p = 0,015; IC95% [−0,152; −0,016]). Esse achado indica que, embora o aprendizado influencie positivamente os processos internos, o impacto final desses processos sobre o faturamento ocorre em direção negativa, sugerindo possíveis ineficiências operacionais ou aumento de gastos associados à intensificação de práticas processuais.

O efeito direto de Aprendizado sobre Log_Fat não foi estatisticamente significativo, caracterizando um padrão de mediação predominantemente indireta, na qual o impacto do aprendizado ocorre por intermédio das demais perspectivas.

Não foram observados efeitos indiretos estatisticamente significativos das variáveis estruturais via os mediadores, indicando que seus impactos tendem a ocorrer de forma direta sobre o desempenho financeiro.

Os resultados indicam que o desempenho financeiro dos cartórios é fortemente influenciado por fatores estruturais; contudo, a perspectiva de Clientes emerge como mecanismo central de conversão das capacidades organizacionais em resultado financeiro.

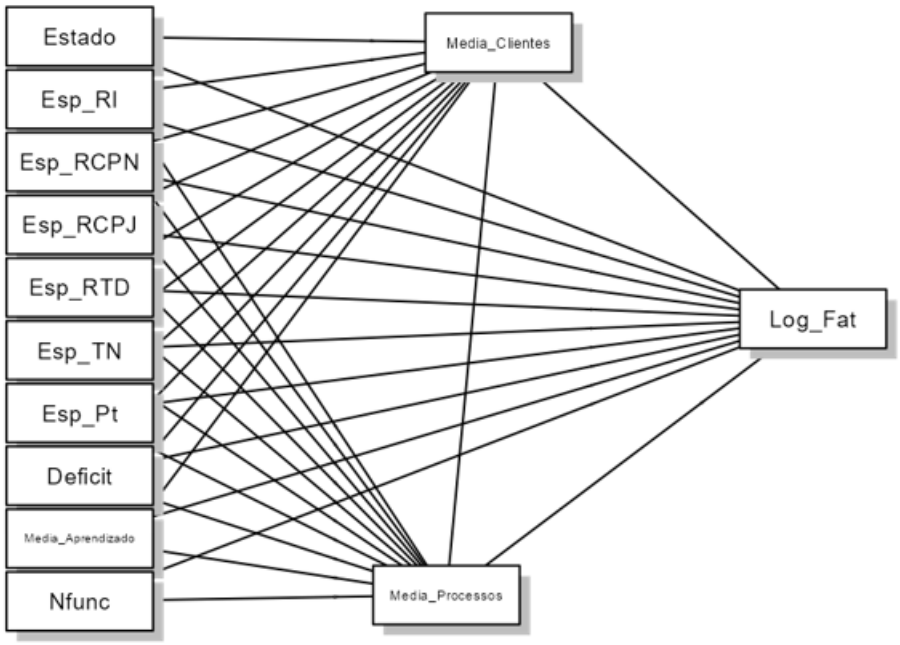
A dimensão Aprendizado exerce influência indireta significativa sobre o faturamento, especialmente por meio da perspectiva de Clientes, o que está alinhado à lógica causal proposta pelo BSC. Simultaneamente, o efeito indireto negativo via Processos sugere a existência de mecanismos internos que demandam aprofundamento analítico.

O modelo ajustado demonstra que, mesmo após o controle rigoroso de características estruturais, as práticas gerenciais organizadas segundo as perspectivas do BSC contribuem para explicar variação adicional no desempenho financeiro.

4.5.6 Modelo alternativo: mediação serial

Com o objetivo de aprofundar a avaliação da lógica causal preconizada pelo BSC, estimou-se um **modelo alternativo de mediação serial,** no qual a perspectiva de Processos Internos antecede a perspectiva de Clientes na explicação do desempenho financeiro. Diferentemente do modelo apresentado no item anterior, em que os mediadores foram tratados em paralelo, este modelo incorpora explicitamente o encadeamento lógico: **Aprendizado e Crescimento → Processos Internos → Clientes → Financeiro**, conforme a arquitetura típica do mapa estratégico do BSC, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Diagrama Conceitual – Mediação Serial



Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026).

A especificação final compreendeu três equações simultâneas:

(i) Media_Processos explicada por Media_Aprendizado e pelas variáveis estruturais de controle;

(ii) Media_Clientes explicada por Media_Aprendizado, pelas variáveis estruturais de controle e, adicionalmente, por Media_Processos; e

(iii) Log_Fat explicado simultaneamente por Media_Processos, Media_Clientes, Media_Aprendizado e pelos controles estruturais.

A Tabela 23 apresenta o ajuste global dos modelos dos mediadores evidenciando significância estatística e capacidade explicativa adequada.

Tabela 23 - Ajuste dos Modelos dos Mediadores Seriais (m1 e m2)

Variável Dependente	R^2	F	gl1	gl2	p
Media_Clientes	0,446	9,07	11	124	< 0,001
Media_Processos	0,294	5,21	10	125	< 0,001

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)
Nota: a Tabela completa incluindo as variáveis de controle são apresentadas no Apêndice 3.

No modelo do mediador Clientes, observou-se que a variável Media_Processos apresentou associação positiva e estatisticamente significativa com Media_Clientes (B = 0,2319; p = 0,002), indicando que melhores práticas relacionadas a processos internos tendem a refletir em melhor desempenho na perspectiva de clientes, o que sustenta empiricamente o elo intermediário previsto pelo BSC. Adicionalmente, Media_Aprendizado manteve efeito positivo e significativo sobre Media_Processos (B = 0,5088; p < 0,001) e sobre Media_Clientes (B = 0,3499; p < 0,001), sugerindo que a capacidade organizacional de aprendizado se associa ao fortalecimento das perspectivas internas.

Neste modelo completo, a perspectiva de Clientes apresentou efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o faturamento (B = 0,2596; p < 0,001), enquanto a perspectiva de Processos Internos manteve efeito negativo significativo (B = −0,1654; p = 0,008), mesmo após o ajuste pelas variáveis de controle e pela perspectiva de aprendizado. Para evitar redundância, ressalta-se que a especificação do modelo do desfecho e seus controles permanece consistente com os modelos estruturais anteriormente apresentados, sendo utilizada aqui para decompor os efeitos diretos e indiretos.

A Tabela 24 apresenta os efeitos indiretos estimados para a cadeia serial do BSC, com destaque para **o efeito indireto completo de Aprendizado → Processos → Clientes → Log_Fat.** Observou-se um efeito indireto serial positivo e estatisticamente significativo de Media_Aprendizado sobre o desempenho financeiro por meio de Media_Processos e Media_Clientes (B = 0,0306; p = 0,025; IC95% [0,0039; 0,0574]). Esse resultado indica a existência de um caminho indireto e estatisticamente significativo conectando o aprendizado ao faturamento por meio dos processos internos e da perspectiva de clientes. Essa associação serial apresenta aderência empírica à lógica do BSC, sugerindo — dentro dos limites de uma

análise transversal — que essas dimensões operam de forma interdependente no ambiente extrajudicial.

Tabela 24 - Efeitos Indiretos (Modelo Serial) entre as perspectivas do BSC

Caminho Indireto	B	EP	IC 95%	p
Aprendizado → Clientes → Log_Fat	0,0908	0,0326	[0,0271; 0,1546]	0,005
Aprendizado → Processos → Log_Fat	−0,0842	0,0346	[−0,1519; −0,0164]	0,015
Aprendizado → Processos → Clientes → Log_Fat	0,0306	0,0137	[0,0039; 0,0574]	0,025

Fonte: elaborada pela Autora com base nos dados da pesquisa extraídos do Jamovi (2026)
Nota: a Tabela completa incluindo as variáveis de controle são apresentadas no Apêndice 3.

Além do efeito serial, verificou-se que o efeito indireto simples de Media_Aprendizado via Clientes permaneceu positivo e significativo (B = 0,0908; p = 0,005), reforçando o papel da perspectiva de clientes como mecanismo relevante de transmissão do impacto do aprendizado sobre o desempenho financeiro.

Em contraste, o efeito indireto simples via Processos Internos manteve-se negativo e significativo (B = −0,0842; p = 0,015), coerente com o sinal negativo observado para a relação entre processos e faturamento no modelo final.

Enquanto os processos contribuem positivamente para o lucro ao servir ao cliente (via indireta), o efeito direto negativo indica que a manutenção de estruturas processuais pesadas gera gastos e *trade-offs* operacionais que podem pressionar o resultado no curto prazo. Em suma, o modelo de mediação serial reforça a aderência do encadeamento teórico do BSC à realidade dos cartórios, evidenciando que o papel dos Processos Internos é duplo: ele é o alicerce que sustenta o cliente, mas exige uma gestão refinada dos gastos para que sua estrutura de controle e gerenciamento não consuma a rentabilidade final.

De modo geral, o modelo alternativo de mediação serial reforça a aderência do encadeamento teórico do BSC à dinâmica observada nos dados, ao mesmo tempo em que evidencia que o papel da perspectiva de Processos Internos pode envolver efeitos concorrentes (diretos e indiretos), o que demanda interpretação contextual e aprofundamento analítico na discussão dos resultados.

4.5.7 Conclusão geral do modelo de mediação

A síntese dos resultados obtidos nos modelos de mediação permite integrar as evidências empíricas acerca dos mecanismos pelos quais as práticas gerenciais estruturadas segundo as perspectivas do BSC se relacionam com o desempenho financeiro dos cartórios extrajudiciais. A tabela 25 apresenta os efeitos indiretos associados ao encadeamento teórico do BSC, bem como os efeitos diretos e totais das variáveis estruturais de controle sobre o logaritmo do faturamento.

Tabela 25 - Efeitos Indiretos (BSC) e Efeitos Diretos (Controles) sobre Log_Fat

Encadeamento do *Balanced Scorecard* (Aprendizado → Processos → Clientes → Financeiro): efeitos indiretos

Caminho	Estimate	SE	IC95%	β	p
Aprendizado → Clientes → Log_Fat	0.09084	0.03255	[0.02705; 0.15463]	0.06307	0.005
Aprendizado → Processos → Log_Fat	-0.08415	0.03457	[-0.15191; -0.01639]	-.05843	0.015
Aprendizado → Processos → Clientes → Log_Fat (serial)	0.03062	0.01365	[0.00386; 0.05739]	0.02126	0.025

Variáveis de controle: efeitos diretos sobre Log_Fat

Controle	Estimate	SE	IC95%	β	p
Estado → Log_Fat	0.45675	0.11747	[0.22651; 0.68698]	0.16115	<0.001
Esp_RI → Log_Fat	0.49727	0.20157	[0.10220; 0.89235]	0.18752	0.014
Esp_Pt → Log_Fat	0.44826	0.14872	[0.15678; 0.73975]	0.15289	0.003
Deficit → Log_Fat	-1.77145	0.19827	[-2.16004; -1.38285]	-0.37893	<0.001
Nfunc → Log_Fat	0.03716	0.00283	[0.03163; 0.04270]	0.60619	<0.001

Variáveis de controle: efeitos totais sobre Log_Fat

Controle	Estimate	SE	IC95%	β	p
Estado → Log_Fat	0.40951	0.12385	[0.16676; 0.65225]	0.14448	<0.001
Esp_RCPN → Log_Fat	-0.32133	0.14545	[-0.60640; -0.03625]	-0.11268	0.027
Esp_Pt → Log_Fat	0.36315	0.15556	[0.05826; 0.66804]	0.12386	0.020
Deficit → Log_Fat	-1.75141	0.21014	[-2.16327; -1.33955]	-0.37465	<0.001
Nfunc → Log_Fat	0.03921	0.00271	[0.03391; 0.04452]	0.63962	<0.001

Nota: IC95% calculado pelo método delta (Standard/Delta method). B representa efeitos completamente padronizados.
Fonte: elaborada pela Autora com base nos resultados do Jamovi (2026).

Conforme apresentado na Tabela 25, observam-se sinais de associação estatística consistentes com o encadeamento relacional proposto pelo BSC. Em particular, **a perspectiva de Aprendizado e Crescimento exerce uma influência indireta forte sobre o desempenho financeiro, operando através das dimensões de Clientes e Processos Internos.** O efeito indireto via Clientes mostrou-se positivo e significativo (B = 0,0908; p = 0,005; IC95% [0,027; 0,155]), oferecendo evidências de que o investimento em capital intelectual fortalece a orientação ao usuário, e apresenta potencial para se refletir em um incremento no faturamento.

De forma complementar, identificou-se um efeito indireto negativo quando a mediação ocorre estritamente pela perspectiva de Processos Internos (B = −0,0842; p = 0,015; IC95% [−0,152; −0,016]). Este resultado sugere que, embora o aprendizado aprimore as rotinas, o impacto imediato dessas atividades no faturamento pode ser pressionado por gastos operacionais de implementação ou pelo aumento da complexidade administrativa. No entanto, a análise do efeito indireto serial completo (Aprendizado → Processos → Clientes → Financeiro) revelou-se positiva e significativa (B = 0,0306; p = 0,025; IC95% [0,004; 0,057]). Esse resultado indica que o aprendizado organizacional contribui para o desempenho financeiro na medida em que fortalece processos internos, que por sua vez se traduzem em melhor desempenho na perspectiva de clientes, culminando em maior faturamento. Tal evidência empírica coaduna-se com a premissa do BSC de que as capacidades organizacionais tendem a se associar aos resultados financeiros de maneira indireta, por intermédio de melhorias operacionais e maior orientação ao usuário.

No que se refere às variáveis de controle, os resultados indicam que seus efeitos sobre o desempenho financeiro ocorrem predominantemente de forma direta. Conforme evidenciado na Tabela 25, destacam-se os efeitos positivos associados à localização no Estado de São Paulo (β = 0,161; p < 0,001), às especialidades Registro de Imóveis (β = 0,188; p = 0,014) e Protesto (β = 0,153; p = 0,003), bem como o forte impacto do porte organizacional, mensurado pelo número de funcionários (β = 0,606; p < 0,001). Em contraste, a variável Déficit apresentou efeito negativo expressivo (β = −0,379; p < 0,001), evidenciando diferenças estruturais relevantes entre serventias economicamente sustentáveis e aquelas classificadas como deficitárias.

A análise dos efeitos totais reitera a predominância desses fatores institucionais e estruturais na explicação do faturamento das serventias. O porte organizacional apresentou o maior efeito total padronizado (β = 0,640; p < 0,001), seguido pelos efeitos negativos associados à condição de déficit (β = −0,375; p < 0,001). Entre as especialidades cartoriais, a atividade de Protesto manteve efeito total positivo significativo (β = 0,124; p = 0,020), enquanto a

especialidade Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN) apresentou efeito total negativo ($\beta = -0{,}113$; $p = 0{,}027$).

De forma geral, os resultados indicam que o desempenho financeiro dos cartórios é fortemente condicionado por características institucionais e estruturais, especialmente porte organizacional, localização geográfica e especialidade da serventia. Contudo, os modelos de mediação evidenciam que as práticas gerenciais associadas às perspectivas do BSC desempenham papel relevante na explicação dos mecanismos intermediários que conectam capacidades organizacionais ao desempenho financeiro.

Em síntese, a evidência empírica sugere que a perspectiva de Clientes atua como principal mecanismo de transmissão das capacidades organizacionais para os resultados financeiros, enquanto a perspectiva de Processos Internos apresenta efeitos mais ambíguos, combinando impactos indiretos positivos na cadeia serial do modelo com efeitos diretos negativos sobre o faturamento. Dessa forma, o modelo de mediação fornece indícios de que, mesmo após o controle das características institucionais e estruturais, as práticas não financeiras do BSC contribuem para a variação positiva no desempenho financeiro.

Não obstante a relevância dos achados, a interpretação dos resultados requer a distinção entre significância estatística e significância prática.

A interpretação dos resultados requer a distinção entre significância estatística e significância prática. O coeficiente de determinação (R^2) indica que as variáveis analisadas explicam apenas parte da variância do desempenho financeiro, o que impõe cautela na aplicação gerencial dos achados, especialmente em contextos de baixa capacidade preditiva (Hair *et al.*, 2019).

Contudo, a literatura da estatística reconhece que níveis mais baixos de R^2 são comuns em estudos de corte transversal, em razão da heterogeneidade econômica e regional das unidades analisadas (Gujarati; Porter, 2011). Nesse contexto, o objetivo do modelo não reside na previsão exaustiva do fenômeno, mas na identificação da direção e da significância das relações entre as variáveis.

Assim, mesmo com poder explicativo limitado, os resultados mantêm validade científica ao evidenciar associações relevantes entre práticas gerenciais e desempenho financeiro. O reconhecimento explícito dessa limitação reforça o rigor analítico e indica a necessidade de abordagens complementares para uma compreensão mais abrangente do setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa indicam que o desempenho financeiro dos cartórios extrajudiciais é fortemente condicionado por fatores institucionais e estruturais. As características — como porte da unidade, localização geográfica e especialidade delegada — explicam parcela substancial da variação observada no faturamento dos cartórios. Esses elementos configuram o contexto econômico no qual as unidades operam, delimitando o potencial arrecadatório disponível antes mesmo da atuação das práticas gerenciais.

Entre esses fatores institucionais e estruturais, destacam-se especialmente o porte organizacional e a localização do cartório. O número de funcionários apresentou o maior peso relativo na explicação do faturamento (β=0,6001), sugerindo que a capacidade operacional constitui elemento central para a geração de receitas. Em sentido oposto, serventias classificadas em condição deficitária apresentaram retração expressiva no faturamento (representando a barreira estrutural mais severa do modelo, com β=−1,3368), evidenciando a existência de assimetrias estruturais no setor.

No plano institucional, a localização geográfica também demonstrou relevância, indicando que o contexto econômico regional influencia o volume de demanda por serviços cartoriais. De forma semelhante, algumas especialidades delegadas apresentaram associação estatisticamente significativa com o desempenho financeiro, sugerindo que o escopo de atividades autorizado pelo Poder Judiciário pode ampliar ou restringir o potencial de arrecadação das unidades.

Essas evidências sugerem que o desempenho financeiro dos cartórios resulta da interação entre condicionantes estruturais do ambiente institucional e práticas organizacionais adotadas pelas unidades. Em outras palavras, a estrutura delimita o campo de possibilidades econômicas, enquanto a gestão atua sobre o grau de eficiência com que esse potencial é explorado. Esse achado corrobora empiricamente a natureza híbrida dos cartórios extrajudiciais, oferecendo evidências de que a sobrevivência econômica da delegação parece demandar a harmonização contínua entre a lógica de Estado (*compliance* e rigor normativo) e a lógica de mercado (eficiência e rentabilidade) (Arruda; Costa, 2022; Kelmer, 2022; Pache; Santos, 2011).

Mesmo diante da predominância dos fatores institucionais e estruturais, os resultados indicam que as práticas não financeiras, organizadas segundo as perspectivas do BSC, contribuem para explicar variação adicional no desempenho financeiro. A inclusão das dimensões gerenciais no modelo ampliou o poder explicativo da regressão, ainda que de forma

incremental. Esse resultado sugere que as práticas de gestão estratégica (não financeiras) não substituem os condicionantes externos e institucionais do setor, mas podem atuar como mecanismos de melhoria de eficiência dentro dos limites estruturais existentes.

A análise dos mecanismos mediadores aprofunda essa interpretação ao indicar que a organização de rotinas internas não se traduz automaticamente em melhor desempenho financeiro. O impacto econômico das práticas gerenciais ocorre quando as melhorias operacionais se convertem em maior valor pelo usuário do serviço. Dessa forma, a perspectiva de clientes emerge como principal elo de transmissão entre capacidades organizacionais e resultados financeiros. Nesse sentido, o encadeamento analítico derivado do BSC — no qual a perspectiva de aprendizado associa-se ao aprimoramento dos processos internos, que por sua vez apresentam correlação com a satisfação dos clientes e com o desempenho financeiro — demonstra aderência aos padrões estatísticos identificados nesta amostra.

Esse resultado reforça a interpretação de que as dimensões não financeiras do BSC operam como mecanismos intermediários de geração de valor econômico no contexto dos cartórios extrajudiciais. A dimensão financeira permanece como principal referência de sucesso organizacional, enquanto as dimensões não financeiras atuam como mecanismos de suporte capazes de sustentar resultados econômicos ao longo do tempo.

Por fim, a etapa de validação do instrumento de pesquisa contribui para reforçar a robustez das inferências apresentadas. A análise fatorial exploratória identificou quatro fatores independentes capazes de explicar parcela substancial da variância das respostas, indicando adequada estrutura dimensional do instrumento utilizado. Adicionalmente, os coeficientes de confiabilidade apresentaram níveis satisfatórios de consistência interna, sugerindo que o questionário constitui ferramenta estatisticamente adequada para mensurar práticas de gestão no contexto dos cartórios extrajudiciais.

Em conjunto, os resultados desta pesquisa sugerem que o desempenho financeiro dos cartórios extrajudiciais resulta da interação entre condições externas e estruturais e práticas não financeiras de gestão. Enquanto fatores institucionais e estruturais delimitam o potencial econômico das unidades, as práticas gerenciais contribuem para definir o grau de eficiência com que esse potencial é explorado.

5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS À LUZ DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar se práticas gerenciais não financeiras, avaliadas sob a lente analítica do BSC, associam-se ao desempenho financeiro dos cartórios brasileiros. Os resultados obtidos indicam que essa associação existe e é estatisticamente significativa, embora de magnitude inferior à dos fatores institucionais e estruturais que caracterizam o setor extrajudicial. A inclusão das dimensões gerenciais do BSC no modelo ampliou o poder explicativo da regressão, elevando o coeficiente de determinação de 0,774 para 0,798 ($\Delta R^2 = 0,024$). Em um ambiente em que o cartório atua como *price taker*, com valores fixadas por tabelas estaduais de emolumentos e submetida a altos repasses compulsórios ao Estado, esse incremento de 2,4% favorece a margem de manobra do titular. Este incremento observado sustenta o argumento de que, diante da impossibilidade de precificar seu próprio serviço, a eficiência gerencial interna representa uma via relevante para favorecer a viabilidade e/ou maior lucratividade na 'lógica de mercado' sem ferir a 'lógica de Estado' exigida pela delegação.

Sobre os objetivos da pesquisa:

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em identificar o grau de adoção das práticas não financeiras do Balanced Scorecard (BSC), a pesquisa revelou um contraste analítico substancial entre a adoção declarada e a intensidade empírica das práticas. Na avaliação por meio de variáveis dicotômicas (respostas do tipo sim/não), observou-se um nível declaratório extremamente elevado: a grande maioria dos participantes afirmou implementar rotinas de atendimento ao cliente (92,6%), aprimoramento de processos internos (82,4%) e fomento ao aprendizado contínuo da equipe (80,9%).

Contudo, ao aprofundar a análise para verificar o que de fato a amostra indicou adotar, a mensuração por escalas de intensidade evidenciou onde as serventias encontram-se consolidadas e as áreas que necessitam de melhoria. Se, por um lado, as delegações demonstram maturidade na formalização de procedimentos por escrito e expressiva capacidade de reter colaboradores experientes, por outro, os dados revelam deficiências críticas no uso de métricas de controle. A amostra apresentou médias consideravelmente baixas na utilização de indicadores de desempenho formais (KPIs), tanto para mensurar a eficiência dos processos internos quanto para avaliar o tempo de espera no atendimento ao balcão. Esse cenário indica que o esforço gerencial, embora existente, ainda carece de monitoramento estruturado,

necessitando evoluir de uma gestão predominantemente reativa e empírica para um modelo guiado por evidências e resultados quantificáveis.

Adicionalmente, os dados expuseram um achado crítico quanto à familiaridade com as ferramentas científicas de gestão: 84,6% dos respondentes afirmaram não conhecer o BSC. Embora seja compreensível que as serventias possam trabalhar com outros métodos administrativos informais ou tácitos que garantam a prestação do serviço público, esse percentual de desconhecimento contrasta fortemente com a realidade institucional que as cerca. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e os tribunais estaduais utilizam a metodologia do BSC como pilar de sua governança (a exemplo da formulação da 'Meta 1') desde 2009, diretriz consolidada pela Resolução nº 70/2009. O fato de o setor extrajudicial desconhecer majoritariamente uma ferramenta balizadora adotada pelo seu próprio órgão fiscalizador há quase duas décadas evidencia que a inegável excelência jurídica dos delegatários ainda carece de alinhamento e integração com a governança estratégica consolidada no âmbito do Poder Judiciário.

A compreensão aprofundada destes achados requer analogamente a análise do perfil dos respondentes e das condições do setor extrajudicial. A literatura aponta que a formação primordialmente jurídica do delegatário, associada à ausência de exigência em administração no certame, impõe desafios técnicos para a aplicação de instrumentos quantitativos (Barros; Moreno, 2022; Silva *et al.*, 2023). Essa constatação teórica alinha-se ao fato de que 32,4% dos respondentes não se sentem tecnicamente preparados para a gestão, com 25,7% em posição neutra. Desse modo, a carência de letramento corporativo inicial restringe a capacidade analítica da liderança no controle da operação.

A dinâmica de trabalho ajuda a explicar o contraste entre a adoção declarada de práticas gerenciais e a restrita utilização de métricas estruturadas. Embora 92,6% dos participantes afirmem direcionar o foco ao cliente, os indicadores quantitativos revelam limitações práticas na rotina do cartório. Observa-se a ausência de indicadores-chave (KPIs) de processos (58,1% de avaliações negativas) e a falta de medição do tempo de espera no atendimento (40,4% de avaliações negativas). Por conseguinte, a gestão da unidade ocorre predominantemente por percepção e por experiência do responsável pela unidade, em substituição ao controle pautado por dados sistematizados (Celestino; Silva, 2011; Pagani; Todescat, 2022).

E, embora haja distanciamento formal da ferramenta Balanced Scorecard (84,6% da amostra), a evidência empírica demonstra que as rotinas se organizam de forma tácita em dimensões compatíveis com os pilares do BSC (Kaplan; Norton, 1997). Essa modelagem espontânea decorre das exigências operacionais inerentes ao ambiente híbrido (Carvalho,

2021). Sob essa ótica, o administrador da delegação equilibra as normativas públicas e a sustentabilidade privada para assegurar a continuidade do negócio e a mitigação de passivos legais (Arruda; Costa, 2022).

A restrição de tempo disponível para a liderança atua como um fator limitante para a otimização dos recursos. O relato de escassez de agenda por 23,5% da amostra induz à priorização do cumprimento normativo em detrimento da eficiência dos fluxos operacionais (Caldas, 2017). Esse contexto elucida o efeito de possível sobrecarga do titular para direcionar esforços para o alinhamento gerencial e financeiro da unidade.

Em relação ao segundo objetivo específico, voltado à mensuração do grau de adoção das práticas gerenciais financeiras, a pesquisa revela nuances estruturais ao contrastar o crescimento declarado com a intensidade dessa evolução.

Na avaliação dicotômica, observou-se um cenário favorável, no qual 83,8% dos gestores afirmaram perceber uma progressão positiva nos resultados da unidade nos últimos doze meses, em contraposição a 16,2% de respostas negativas. Esse panorama inicial reflete a capacidade de geração de caixa inerente à prestação contínua dos serviços notariais e registrais (Carvalho, 2021; Chossani, 2022).

O aprofundamento da análise, por meio das escalas de intensidade, indica que essa percepção positiva está ancorada, principalmente, na liquidez de curto prazo. O indicador referente à estabilidade do fluxo de caixa apresentou a maior avaliação da dimensão, com 75,0% de concordância nas notas superiores e média de 4,18. Em contraste, os indicadores relacionados ao ganho real apresentaram médias inferiores: o lucro operacional registrou média de 3,61, enquanto o lucro líquido apresentou a menor média (3,59), com 42,7% das respostas concentradas entre neutralidade e insatisfação.

Esse contraste indica que, embora o volume de caixa se mantenha positivo para a maioria das unidades, há dificuldades na conversão das receitas em aumento consistente da margem líquida. A utilização de dados objetivos de faturamento, extraídos do sistema Justiça Aberta do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), reforça essa leitura ao complementar a percepção dos respondentes. Assim, confirma-se que a geração de receita bruta e a liquidez diária não se traduzem automaticamente em lucratividade na ótica do tomador de decisão (Netto; Rossetti; Meirelles, 2022; Arruda; Costa, 2022).

Quando se trata de cartórios extrajudiciais que não são classificados como deficitários e nem como cartórios de grande faturamento, a situação evidencia que, embora o volume de caixa se mantenha positivo no curto prazo, os titulares enfrentam desafios para converter essas entradas brutas em aumento da margem de lucro líquido no longo prazo (Netto; Rossetti;

Meirelles, 2022). Diante desse cenário, a literatura aponta a necessidade de transição de uma gestão financeira reativa para um planejamento orçamentário estruturado (Caldas, 2017), capaz de estabelecer parâmetros de controle e metas sobre gastos. Desse modo, o administrador passa a prever a disponibilidade financeira real, superando a ilusão de liquidez gerada pela arrecadação diária no balcão, que inclui o valor dos repasses e, a depender da especialidade, dos depósitos prévios, gerando uma ilusão aos envolvidos. Sendo assim, os dados empíricos indicam que a sustentabilidade de longo prazo está associada à adoção de contabilidade gerencial futura, que permite antecipar fluxos futuros, racionalizar gastos e orientar decisões de reinvestimento.

O terceiro objetivo específico da pesquisa testar estatisticamente a associação entre as práticas de gestão (estruturadas pelas dimensões do BSC) e o desempenho financeiro dos cartórios brasileiros, os resultados corroboraram a existência dessa relação. As análises de regressão indicaram que as práticas de gestão analisadas apresentam associação positiva com o faturamento dos cartórios, mesmo após o controle por fatores estruturais relevantes.

Em particular, a perspectiva de clientes apresentou associação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho financeiro, sugerindo que práticas voltadas à melhoria da experiência do usuário e ao fortalecimento do relacionamento com o público atendido podem contribuir para a geração de receitas. Este resultado reforça o princípio de planejamento estratégico aplicado ao setor público, segundo o qual o cidadão ocupa posição central na hierarquia estratégica do BSC. A satisfação das demandas da sociedade atua, nesse contexto, como o elo integrador que permite converter a otimização das tarefas de suporte em geração efetiva de caixa (Galas; Forte, 2005; Souza, 2010).

Adicionalmente, as análises de mediação permitiram aprofundar a compreensão dos mecanismos por meio dos quais as capacidades organizacionais se relacionam com o desempenho financeiro. Os resultados indicaram que o aprendizado organizacional exerce influência indireta sobre o faturamento principalmente por meio da perspectiva de clientes, evidenciando que o fortalecimento das capacidades internas tende a produzir efeitos econômicos quando se traduz em melhorias percebidas pelos usuários dos serviços. Dessa forma, os achados desta pesquisa sugerem que o aprendizado da equipe associa-se de forma indireta ao faturamento, tendo as dimensões de processos e clientes como mecanismos mediadores nessa relação.

Em síntese, os resultados indicam que o desempenho financeiro dos cartórios decorre da interação entre condicionantes externos e estruturais e também das práticas de gestão não financeiras adotadas pelos titulares. Enquanto fatores estruturais — como especialidade

delegada, porte organizacional e localização geográfica — delimitam o potencial arrecadatório das unidades, as práticas gerenciais estruturadas segundo a matriz do *Balanced Scorecard* contribuem para ampliar a eficiência com que esse potencial é explorado. Assim, embora a gestão não possua capacidade isolada para alterar as condições financeiras do setor, ela exerce papel de otimizadora do desempenho financeiro.

A análise do quarto objetivo referente à associação entre as variáveis de controle com o desempenho financeiro, indica que o faturamento bruto é fortemente influenciado por fatores estruturais. O modelo estatístico explica 77,4% da variância do faturamento a partir dessas variáveis. A análise individual aponta o porte organizacional como o principal fator de impacto positivo, seguido pela localização no Estado e pelas especialidades de Registro de Imóveis e Tabelionato de Protesto. Por outro lado, a condição deficitária e a especialidade de Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN) apresentaram associação negativa com a formação da receita. Esses resultados sugerem que o volume de arrecadação está relacionado a aspectos demográficos e à natureza da delegação (Castro, 2014).

Esses achados também contribuem para a compreensão da heterogeneidade do setor extrajudicial, em linha com a literatura sobre organizações híbridas (Arruda; Costa, 2022; Kelmer, 2022). Observa-se que determinadas especialidades, como o RCPN, apresentam maior aderência à lógica pública, assumindo relevante volume de atos gratuitos (Chossani, 2022), enquanto outras, como Protesto e Registro de Imóveis, operam com maior exposição à lógica de mercado. Nesse sentido, os resultados reforçam que as condições econômicas das serventias não são homogêneas, variando conforme suas características institucionais e operacionais (Belluzzo, 2021).

Diante desse contexto, os resultados descritivos indicam que, embora haja elevada formalização das rotinas voltadas à conformidade legal, a utilização de indicadores de desempenho ainda pode ser ampliada. Nesse sentido, o fortalecimento de mecanismos de monitoramento tende a contribuir para uma gestão mais orientada por dados, apoiando a tomada de decisão do titular e a busca por maior eficiência econômica.

Por fim, a máxima atribuída a Peter Drucker, segundo a qual “a cultura organizacional devora a estratégia no café da manhã”, indica que diretrizes estratégicas somente produzem efeitos quando internalizadas nas práticas cotidianas da organização. Nesse contexto, os sistemas de mensuração assumem papel central, uma vez que a gestão orientada por desempenho depende do monitoramento contínuo dos resultados. Assim, a articulação entre cultura organizacional e sistemas de mensuração constitui condição necessária para a efetiva tradução da estratégia em resultados.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA O EXTRAJUDICIAL

Diante da constatação que a dinâmica financeira depende da natureza predominantemente estrutural, recomenda-se o alinhamento realista de expectativas por parte dos concursandos e delegatários. Deve-se considerar que a gestão contribui para ganhos de eficiência, mas não altera as condições estruturais do setor. Em um contexto híbrido complexo, a atenção deve ser direcionada ao lucro líquido como um indicador que reflete de forma mais precisa os efeitos das práticas gerenciais sobre a sustentabilidade da unidade.

Adicionalmente, observou-se que processos internos, quando estruturados de maneira isolada e excessivamente orientada à conformidade normativa, podem gerar rigidez operacional e aumento de custos, sem correspondência direta em resultados econômicos (Pagani; Todescat, 2022). Nesse contexto, recomenda-se que a formalização de procedimentos seja acompanhada de uma orientação estratégica voltada à eficiência e à geração de valor para o usuário.

A principal diretriz prática deste estudo mostrou que o alinhamento entre aprendizado, processos e experiência do usuário (Aprendizado → Processos → Clientes → Financeiro) tendem a produzir efeitos econômicos positivos quando direcionados à melhoria da experiência do cidadão, e não apenas ao atendimento de exigências normativas.

Por fim, em um ambiente marcado por atualizações normativas contínuas, as associações de classe podem desempenhar papel relevante ao incentivar o aprimoramento gerencial das serventias. Nesse contexto, recomenda-se o direcionamento de investimentos para três áreas centrais: capacitação contínua do capital humano, automação de processos e monitoramento sistemático de indicadores de desempenho (Barros; Moreno, 2022; Linhares, 2022).

Essa estrutura contribui de forma preventiva para a mitigação de falhas operacionais e para a preservação da reputação institucional dos cartórios perante a sociedade (Garbaccio *et al.*, 2023). Ademais, o fortalecimento desses mecanismos tende a favorecer a sustentabilidade econômica das unidades, especialmente aquelas de porte intermediário, que dependem da otimização de recursos para manter a viabilidade da operação (Caldas, 2017).

Nesse sentido, a literatura indica que o alinhamento entre pessoas capacitadas, processos eficientes e foco no usuário constitui elemento central para a melhoria do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1997). Assim, a integração entre esses fatores permite que a prestação do serviço ocorra com maior consistência e qualidade, mesmo diante das limitações estruturais e regulatórias do setor (Arruda; Costa, 2022).

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar do rigor metodológico adotado no delineamento e na condução desta investigação, algumas limitações inerentes ao escopo empírico e às condições de execução da pesquisa devem ser reconhecidas. A explicitação dessas restrições contribui para delimitar o alcance interpretativo dos resultados e orientar agendas futuras de investigação sobre as práticas de gestão estratégica (não financeiras) em serventias extrajudiciais.

A primeira limitação refere-se à estratégia de amostragem adotada. A pesquisa baseou-se em amostragem não probabilística por conveniência, decorrente da adesão voluntária dos 170 participantes ao questionário eletrônico. Embora esse procedimento seja amplamente utilizado em pesquisas organizacionais nas quais o acesso à população é restrito, ele pode introduzir viés de auto seleção, na medida em que unidades mais interessadas no tema investigado ou com maior capacidade administrativa tendem a apresentar maior probabilidade de participação. Como consequência, a composição da amostra pode não reproduzir integralmente a heterogeneidade da população de cartórios brasileiros, limitando a generalização estatística dos resultados para a totalidade da população-alvo (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Estudos futuros podem buscar ampliar a cobertura empírica da pesquisa por meio de estratégias de coleta que favoreçam maior diversidade regional entre os cartórios participantes.

Outra limitação está associada à distribuição regional da amostra. Embora o estudo tenha considerado cartórios localizados em diferentes unidades federativas, observa-se concentração de respostas no Estado de São Paulo, que representa 92 das 136 observações válidas da amostra (67,6%). Essa distribuição decorre do caráter voluntário da participação e das estratégias de divulgação da pesquisa, podendo gerar assimetrias na representação de determinadas regiões do país. Diferenças socioeconômicas regionais, densidade populacional, dinâmica do mercado imobiliário podem influenciar o volume de demanda pelos serviços cartoriais e, consequentemente, o desempenho financeiro das unidades do extrajudicial. Dessa forma, os resultados devem ser interpretados com cautela quando extrapolados para contextos regionais com características distintas. Investigações futuras podem aprofundar essa dimensão por meio de análises comparativas entre unidades federativas ou por meio de estudos focados em contextos estaduais específicos.

Uma terceira limitação relaciona-se à disponibilidade e à natureza dos dados financeiros utilizados na análise estatística. O estudo empregou o faturamento bruto médio mensal dos

cartórios, obtido a partir do Portal da Transparência do Conselho Nacional de Justiça, como indicador objetivo de desempenho financeiro.

Embora essa fonte pública proporcione maior objetividade à mensuração da variável dependente, ela não contempla deduções obrigatórias, gastos operacionais e despesas administrativas. Dessa forma, o indicador utilizado representa o volume de receita bruta gerada pelas unidades, mas não permite avaliar diretamente o efeito das práticas de gestão focadas na eficiência para melhorar a rentabilidade econômica líquida. essa limitação metodológica indica que o aumento do faturamento bruto é insuficiente diante de gargalos operacionais que reduzem a margem de lucro, sendo necessário o controle da estrutura de custos após ganhos de receita. Pesquisas futuras podem incorporar indicadores contábeis mais completos, como margens operacionais.

Adicionalmente, os dados disponíveis não permitem decompor o faturamento bruto total de cada cartório participante da pesquisa por especialidade cartorial. No contexto brasileiro, muitos cartórios acumulam múltiplas atribuições, como registro de imóveis, tabelionato de notas e protesto, o que implica que o faturamento observado corresponde ao conjunto das atividades exercidas pela unidade. Dessa forma, não é possível identificar a contribuição específica de cada especialidade para a geração de receitas. Investigações futuras poderiam explorar bases de dados administrativas mais detalhadas, diferenciando a contribuição no faturamento por especialidade, ou realizar estudos de caso organizacionais que permitam examinar a estrutura de receitas associada a diferentes tipos de serviços cartoriais.

Sobre a pesquisa ser perceptiva, ressalta-se que nem todas as serventias extrajudiciais dispõem de métricas formais e sistematizadas de avaliação, por exemplo, da satisfação dos usuários, o que faz com que as respostas sejam, em muitos casos, baseadas em julgamentos subjetivos. O item sobre a satisfação foi inferido de maneira indireta, a partir da ausência de reclamações, da inexistência de manifestações negativas em canais públicos ou da ausência de questionamentos por parte das corregedorias. Portanto, esse contexto de avaliar a percepção pode gerar um viés otimista, na medida em que gestores tendem a avaliar positivamente o desempenho de suas unidades na ausência de sinais explícitos de insatisfação, ainda que isso possa não refletir necessariamente a experiência real do usuário.

No campo metodológico, estudos futuros também poderão avançar no refinamento dos instrumentos de mensuração utilizados para captar as dimensões gerenciais analisadas. Embora o instrumento tenha apresentado níveis satisfatórios de confiabilidade geral, observou-se consistência interna mais moderada em algumas dimensões específicas, como atendimento ao cliente. Investigações posteriores poderão aperfeiçoar essas escalas por meio da revisão de

itens, ampliação do número de indicadores ou aplicação de técnicas confirmatórias, como a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) ou a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), permitindo avaliar de forma mais robusta as relações entre os construtos do modelo teórico (Hair *et al*., 2019; Kline, 2015).

Outra limitação relevante refere-se à natureza transversal dos dados utilizados na pesquisa. As informações foram coletadas em um único momento no tempo, o que impede acompanhar a evolução das práticas não financeiras do BSC e seus efeitos ao longo de períodos mais extensos. Considerando que o modelo teórico do BSC pressupõe um encadeamento temporal entre aprendizado organizacional, melhoria de processos, satisfação dos usuários e resultados financeiros, delineamentos longitudinais poderiam capturar de forma mais precisa os efeitos cumulativos dessas relações. Pesquisas futuras podem explorar essa dimensão por meio da construção de painéis de dados que acompanhem a evolução das práticas de gestão e do desempenho financeiro dos cartórios ao longo do tempo.

Nesse sentido, a adoção de perspectivas longitudinais oferece a oportunidade de reavaliar o peso das variáveis estruturais identificadas neste estudo. Embora o porte organizacional — mensurado pelo número de funcionários — tenha se apresentado como o principal preditor do faturamento bruto no atual recorte transversal, sugere-se a hipótese de que o peso explicativo dessa variável de controle tenda a diminuir nos próximos anos. É plausível inferir que, com o avanço acelerado da informatização, da automação de processos (robotização) e da integração de ferramentas de inteligência artificial (IA) nas rotinas extrajudiciais, haja uma redução na necessidade de alocação de pessoas em atividades estritamente operacionais. Consequentemente, estudos futuros poderão investigar o potencial descolamento entre o crescimento da receita e o aumento proporcional do quadro de colaboradores, testando empiricamente se a adoção de tecnologias emergentes altera a estrutura de gastos e a matriz explicativa do desempenho econômico no setor.

Além disso, investigações futuras poderão explorar novas estratégias metodológicas capazes de fortalecer a identificação das relações analisadas.

Como a presente pesquisa baseou-se em dados transversais estimados por regressão linear múltipla, as análises permitem identificar associações estatísticas, mas não garantem inferência causal estrita. Assume-se, portanto, a plausibilidade da endogeneidade (causalidade reversa): é altamente possível que exista um ciclo bidirecional em que cartórios que já ostentam maior faturamento — devido a vantagens estruturais de porte ou monopólio territorial — possuam maior folga de caixa para investir em softwares de ponta e capacitações de equipe.

Nesse sentido, delineamentos longitudinais, modelos com dados em painel ou abordagens baseadas em variáveis instrumentais poderão contribuir para reduzir potenciais problemas de endogeneidade e aprofundar a compreensão das relações entre práticas não financeiras do BSC e desempenho financeiro (Gujarati; Porter, 2011; Wooldridge, 2013).

Por fim, cabe destacar que o presente estudo se concentrou predominantemente em uma abordagem quantitativa para examinar as relações entre práticas não financeiras do BSC e o desempenho financeiro no contexto dos cartórios extrajudiciais. Embora essa estratégia permita identificar padrões estatísticos relevantes, ela não explora em profundidade os mecanismos organizacionais que sustentam a adoção dessas práticas no cotidiano dos cartórios. Assim, estudos futuros podem complementar essa agenda por meio de abordagens qualitativas ou de métodos mistos, como entrevistas com titulares e gestores, capazes de aprofundar a compreensão dos processos gerenciais e das dinâmicas organizacionais associadas à implementação de práticas estratégicas no contexto extrajudicial.

No campo das técnicas estatísticas, pesquisas futuras também poderão aprofundar a investigação dos mecanismos mediadores entre práticas não financeiras do BSC e desempenho financeiro. Embora esta pesquisa tenha estimado efeitos indiretos por meio de análise de mediação baseada em regressão e no método Delta para o cálculo dos erros-padrão do produto de coeficientes, abordagens alternativas, como procedimentos de *bootstrap*, podem produzir estimativas mais robustas dos intervalos de confiança dos efeitos indiretos. Além disso, a Modelagem de Equações Estruturais pode permitir a avaliação simultânea de múltiplas relações entre construtos e caminhos mediadores no modelo teórico (Hair *et al*., 2019; Hayes, 2018; MacKinnon *et al*., 2012).

Em conjunto, essas limitações não comprometem a validade interna do estudo, mas delimitam o alcance interpretativo de seus resultados e indicam caminhos relevantes para o avanço da agenda de pesquisa sobre gestão estratégica em cartórios extrajudiciais. Ao reconhecer essas restrições, o presente trabalho contribui não apenas ao oferecer evidências empíricas sobre a relação entre práticas não financeiras de gestão e desempenho financeiro no contexto cartorial, mas também ao apontar oportunidades para o aprimoramento metodológico e empírico de investigações futuras.

REFERÊNCIAS

AFTAB, J.; ABID, N.; SARWAR, H.; AMIN, A.; ABEDINI, M.; VENEZIANI, M. Does corporate social responsibility drive financial performance? Exploring the significance of green innovation, green dynamic capabilities, and perceived environmental volatility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 31, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1002/csr.2654.

AKINYOMI, O. J.; BAMWA, J. J. Cost Management Accounting Practices. **JAFMD**, [*s. l.*], v. 8, n. 2, 2025.

ALHARBI, A. Evolução da estratégia. **International Journal of Professional Business Review**, Miami, v. 9, n. 3, p. 1-43, 2024.

ALMEIDA, A. da C. R. F. de. **Modelo para avaliação de ferramentas estratégicas**. 2016. 112 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) - Faculdade FIA de Administração e Negócios, São Paulo, 2016.

ALVES, J. C. F.; CEGAN, J. L.; DE PAULA, E. V.; SCHNEIDER, L. C. Um novo olhar ao planejamento estratégico: a ressignificação de modelos clássicos à luz das transformações organizacionais contemporâneas. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 45-67, maio/ago. 2024. Disponível em: https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6622. Acesso em: 8 set. 2025.

ALVES, T. F.; NINGELISKI, A. de O.; TOPOROSKI, E. L. Inventário extrajudicial: um olhar sobre as vantagens e desvantagens da Lei n. 11.441/2007. **Acad. Dir**., v. 5, 2023.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A**. Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 692 p. Tradução: Solange Aparecida Visconti. ISBN 85-221-1281-4.

ANOREG/BR - ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL. **Cartórios desafogam a Justiça: R$ 8 bilhões economizados e milhões de brasileiros atendidos fora dos tribunais**. Brasília, DF: Anoreg/BR, 17 out. 2024. Disponível em: https://www.anoreg.org.br/site/cartorios-desafogam-a-justica-r-8-bilhoes-economizados-e-milhoes-de-brasileiros-atendidos-fora-dos-tribunais/. Acesso em: 25 nov. 2025.

ANOREG/BR - ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL. **Cartório em Números**. 6. ed. 2024. Brasília: Anoreg/BR, 2024. Disponível em: https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2025/01/Cartorios-em-Numeros-Edicao-2024-V02.pdf. Acesso em: 26 out. 2024.

ARRUDA, G. A.; COSTA, A. C. F. A. A administração pública gerencial: análise da experiência dos cartórios no Brasil. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 8, n. 1, p. 56-78, jan./jul. 2022. Disponível em: https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/8848?utm_source. Acesso em: 16 fev. 2024.

AURIK, J.; FABEL, M.; JONK, G. **The history of strategy and its future prospects**. Chicago: A.T. Kearney, 2014. 13 p. Disponível em: https://www.kearney.com/documents/291362523/291367011/History%2Bof%2BStrategy%2Band%2BIts%2BFuture%2BProspects.pdf/73992a5e-afee-6240-8e19-e9a4af987470?utm_sourceAcesso em: 26 jan. 2025.

BARROS, J. A. M.; MORENO, B. S. Gestão de carreira de notários e registradores extrajudiciais: desafios para a formação profissional. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 9., 2022, São Paulo. **Anais IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022. p. 1-15. ISSN 2594-5688. Disponível em: https://sbap.org.br/. Acesso em: 6 nov. 2025

BEGUM, M. R.; RAHMAN, M. M. Management accounting practices towards financial performance in manufacturing companies. **Current Social Sciences**, [*s. l.*], v. 3, n. 1, p. 1-12, 2025.

BELLUZZO, M. L. **A natureza jurídica dos emolumentos extrajudiciais e a inconstitucionalidade dos repasses a outras entidades: uma análise crítica da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal**. 2021. Dissertação (Mestrado em Direito, Justiça e Desenvolvimento) - Instituto Brasiliense de Direito Público, São Paulo, 2021.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO, A. A. C. Balanced Scorecard no Setor Público: uma Análise dos Mapas Estratégicos dos Ministérios Públicos Estaduais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro**, v. 14, n. 2, p. 1-18, maio/ago. 2019.

BESSA, F. E. de H. **Implantação de indicadores balanceados em organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso com o Balanced Scorecard no Senai-CE**. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília, DF: CNJ, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça. Não deveria haver desigualdade no sistema judicial, diz Robert Kaplan**. Brasília, DF: CNJ, 26 fev. 2010. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/nao-deveria-haver-desigualdade-no-sistema-judicial-diz-robert-kaplan/. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portal Justiça Aberta**. Brasília, DF: CNJ, [2025]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/. Acesso em: 15 dez. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 70, de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2009. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=105. Acesso em: 9 mar. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Art. 236, §§ 1º e 3º. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.441, de 4 de janeiro de 2007**. Altera dispositivos da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 (Código de Processo Civil), possibilitando a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jan. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11441.htm. Acesso em: 31 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 31 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994**. Dispõe sobre serviços notariais e de registro. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 nov. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf. Acesso em: 25 nov. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998

CALDAS, T. **A importância de administrar cartórios com indicadores**. São Paulo: Editora CLA Cultural Ltda., 2017.

CALDAS, T.; SCIASCIA, D. **Finanças para cartórios: entenda como otimizar suas finanças para ter um cartório mais tranquilo e proteger seu patrimônio**. 2. ed. São Paulo: [ed. do autor], 2023.

CARVALHO, L. P. D. G. J. de. **A estrutura de remuneração dos cartórios extrajudiciais do Estado da Bahia**. 2021. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito, Governança e Políticas Públicas) - Universidade Salvador - UNIFACS, Salvador, 2021.

CASTRO, A. S. de. **Sobre a produtividade dos serviços notariais e de registro no Brasil**. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília, DF: Ipea, 2014.

CELESTINO, M. S.; SILVA, J. D. G. O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 147-172, set./dez. 2011.

CHERRINGTON, R.; AYLIFFE, A.; FARROW, D.; MANOLCHEV, C. Can Hybrid Organisations Solve the Paradox of the Triple Bottom Line, and Does It Need Solving? **Business Strategy and the Environment**, [*s. l.*], v. 34, [n. espec.], p. 1-16, 2025. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.70272. Acesso em: 7 dez. 2025.

CHOSSANI, F. W. **Análise econômica da remuneração dos cartórios extrajudiciais**. 2022. 138 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Marília - UNIMAR, Marília, 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. 234 p. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa. ISBN 978-65-81334-18-5.

CRUZ, N. N. A importância dos cartórios extrajudiciais para a desjudicialização do Poder Judiciário à luz da Lei n° 11.441/2007. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 5, mai. 2023.

DADALTO, R. G. **Desjudicialização por meio dos cartórios e acesso à justiça: análise acerca da (im)possibilidade de tornar obrigatória a via administrativa**. 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2019. Disponível em: https://sappg.ufes.br/tese_drupal//tese_13467_Disserta%E7%E3o%20vers%E3o%20dep%F3sito.pdf. Acesso em: 30 mar. 2025.

FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o IBM SPSS Statistics**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2009. 1106 p. Tradução de Lorí Viali.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREZATTI, F.; BIDO, D. de S.; CRUZ, A. P. C. da; MACHADO, M. J. de C. O papel do BSC na gestão da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, jan./mar. 2012.

FURTADO FILHO, J. S. Aplicação da integração Balanced Scorecard (BSC) e COSO em gestão pública: uma análise de possibilidades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2022, Ponta Grossa. **Anais** do Congresso Internacional de Administração. ISSN 2177-3866, p. 1-16, 2022.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n. 2, p. 87-111, 2005.

GARBACCIO, G. L.; LODI, G.; DE MELO, G. N. C. S. Compliance nos cartórios extrajudiciais: uma Estratégia Anticorrupção. **Novos Estudos Jurídicos**, [*s. l.*], v. 28, n. 2, p. 178-205, 2023.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. Tradução: Denise Durante *et al.* Porto Alegre: AMGH, 2011.

HAIR. Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. 736 p. Tradução: Adonai Schlup Silva.

HAVERILA, K.; HAVERILA, M.; RANGARAJAN, A. The impact of the decision-making role on perceived satisfaction, value for money, and reinvest intentions at varying levels of

perceived financial performance in the context of Big Data Marketing Analytics. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 211-231, 2025.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach**. 2. ed. New York: Guilford Press, 2018.

HIKAL, H. M. M. *et al.* Financial structures and their impact on project financial performance: funding sources and sustainability, empirical study. **Journal of Project Management**, v. 10, p. 853–866, 2025. DOI: https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.6.003

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução de All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HUYBRECHTS, B.; HAUGH, H.; RIJPENS, J.; SOETENS, A. **Building legitimacy for hybrid organisations: the case of renewable energy cooperatives**. In: BILLIS, D.; ROCHESTER, C. (ed.). Handbook on Hybrid Organisations. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. cap. 33, p. 556-571. DOI: 10.4337/9781705366116-00033. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344822353. Acesso em: 6 nov. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001 - Guidelines**. Geneva: ISO, 2018. Disponível em: https://www.iso.org/standard/65694.html. Acesso em: 31 mar. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into acti**on. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001.

KELMER, L. E. G. **Regulação da atividade notarial e registral**. Curitiba: Juruá, 2022.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4. ed. New York: Guilford Press, 2015.

KUMAR, N. M.; PRAKASH, S.; AL-MADANI, H.; SINGH, R. Kr.; LUTHRA, S.; SINGH, R. K.; DEHGHANI MADVAR, M.; MIKHAILOVA, M.; SOLANKI, M. Evaluation of green human resource management and supply chain management practices on the sustainable performance of the healthcare sector using Balanced Scorecard. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, 2023.

LIMA, R. H. P. **Desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta informatizada de medição de desempenho.** 2008. 195 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LINHARES, T. C. **Inovação no uso e aceitação da tecnologia da plataforma e-notariado pelos cartórios da região norte do Estado do Ceará**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2022.

LIU, Z. P. Research on the implementation of Balanced Scorecard in large-scale state-owned enterprises. **Journal of Finance and Research**, [*s. l.*], v. 6, n. 4, p. 110-112, 2022.

MACKINNON, D. P. *et al*. Statistical Mediation Analysis. **APA Handbook of Research Methods in Psychology**: Vol. 2. Research Designs, p. 313-331, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 800 p. Tradução: Lene Belon Ribeiro e Monica Steffen Guimaraes.

MARÇAL, F. de A. M. **A medição de desempenho como passo seguinte a implementação de sistemas de gestão: o caso do Balanced Scorecard na Petrobras**. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas no Brasil, EUA e União Européia. **RAP**, v. 42, n.1, p.61-82, jan./fev. 2008

MAZZON, J. A. **Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. 238 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MORAES, J. E. de; SOAR, H.; KNOER, V. C. de S. Regime privado de execução dos serviços notariais e registrais: efeitos econômicos e sociais da estatização e a afetação da cidadania. **Revista Percurso**, v. 8, n. 2, p. 121-140, jul./dez. 2016.

NASCIMENTO, S. M. P. do; VARELLA, M. M. A desjudicialização e os meios extrajudiciais de solução de conflitos. **Revista de Processo**, v. 42, n. 266, abr. 2017.

NETTO, M. T. F; ROSSETTI, N. MEIRELLES, J.L.F. Análise de indicadores financeiros e operacionais utilizados na avaliação de desempenho de empresas não-financeiras listadas na B3. **Revista Gestão e Secretariado** (**GeSec**), v. 13, n. 4, ed. esp., 2022.

NIELSEN, F.; OLIVO, R.; MORILHAS, L. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Saraiva, 2018.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Evolution of the Brazilian Public Administration. **Public Administration Issues**, [*s. l.*], n. 6, p. 30-43, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-30-43. Acesso em: 8 nov. 2025.

OLIVEIRA, L. G. L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 68, n. 1, p. 7-32, jan./mar. 2017. Acesso em: 8 nov. 2025

OLIVEIRA, T. D. de; GUILARDUCCI, C. A.; ANTONIALLI, L. M. Balanced Scorecard: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, 2017.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. M. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, 2011.

PAGANI, V. D. R.; LAVARDA, R. A. B. Estratégia como prática em ambiente dinâmico: estudo de caso em um tabelionato de protesto. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 2, p. 184-201, maio/ago. 2021. Disponível em: https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3761?utm_source DOI: 10.12662/2359-618xregea.v10i2.p184-201.2021

PAGANI, V. D. R.; TODESCAT, M. Inovação em um tabelionato de notas: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 2, p. 143-169, maio/ago. 2022. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v11i2.p143-169.2022 https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3999?utm_source

PAVÃO, W. S. **Avaliação de desempenho em vendas de organizações do setor de serviços: proposta de KPIs através de uma visão do Balanced ScoreCard**. 2016. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) - Faculdade FIA de Administração e Negócios, São Paulo, 2016.

PEROBELLI, E.; CAPPELLARO, G.; SAPORITO, R. Public-private hybrid organisations in the public sector: evidence and future directions from a systematic literature review. **Public Management Review**, [*s. l.*], v. 26, [n. espec.], p. 1-54, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381342128. Acesso em: 7 dez. 2025.

PRADO, V. J.; COSTA, J. M. S. T.; GILEÁ, J. Organizações de serviços extrajudiciais baianas em tempos de sindemia: uma análise pela perspectiva da teoria da ecologia das populações. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, e37710212539, 2021. Disponível em: http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12539. Acesso em: 7 nov. 2025.

PRENESTINI, A.; CALCIOLARI, S.; ROTA, A. Keep-or-drop multidimensional control systems in professional organisations: evidence on the use of the balanced scorecard in healthcare. **Journal of Health Organization and Management**, v. 38, n. 9, p. 157-174, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2023-0287. Acesso em: 31 mar. 2025.

ROCHA, V. F. S. **A importância da gestão estratégica em cartórios judiciais: alguns elementos de análises do funcionamento de cartórios judiciais cíveis de comarcas de 3ª entrância do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins**. 2017. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins; Escola Superior da Magistratura Tocantinense, Palmas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEID, C. M. Função social dos serviços notariais e de registro sob a perspectiva da Constituição Federal de 1988. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, [*s. l.*], v. 7, n. 1, p. 42-62, jan./jul. 2021.

SILVA, C. A. L. da; PAULA, C. E. A.; VENTOLA, A. M.; MENEZES, R. S. S. Responsabilidade civil, tributária e administrativa dos cartórios conforme jurisprudência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. REUNIR: **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 4, 2023.

SILVA, E. M. da. **Barreiras a implementação de estratégias: um estudo de múltiplos casos em empresas fabricantes de equipamentos para embalagens de bebidas**. 2018. 82 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) - Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2018.

SILVA, J. P. da. **Das Serventias Extrajudiciais: A importância jurídica dos Cartórios para o âmbito público e privado**. JusBrasil, 2021. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/das-serventias-extrajudiciais-organizacao-natureza-e-responsabilidade/123456789. Acesso em: 26 nov. 2025.

SOBEL, M. E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: LEINHARDT, Samuel (ed.). **Sociological methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. p. 290-312.

SOUZA, D. L. de. **Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos.** 2010. 78 f. Monografia (Especialização em Planejamento Estratégico - Planejamento para Organizações Públicas) - Universidade Gama Filho, Brasília, 2010

TELLES, R. A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001.

TERLATO, G. **O mundo VUCA e BANI: conceitos, diferenças e como se adaptar**. [*s. l.*]: ResearchGate, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/380290911. Acesso em: 6 nov. 2025.

VASCONCELOS, F. F. **Integração de gestão organizacional e indicadores de Desempenho financeiro nas unidades judiciais: proposição e validação de um modelo sistêmico**. 2024. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024.

VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. D. [Hibridismo Operacional]. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**, n. 20, 2019.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introductory econometrics: a modern approach**. 3. ed. Mason: Cengage Learning, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Pesquisa Estruturada

SURVEY

PESQUISA DE MESTRADO

Olá, sou Talita Caldas, mestranda na FIA Business School. Estou estudando o grau de influência da gestão no desempenho financeiro dos cartórios no Brasil, sob orientação do prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho. Gostaria muito de contar com sua participação.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

A pesquisa é voltada prioritariamente aos titulares de cartório. No entanto, reconhecemos que, em muitos casos, substitutos exercem um papel fundamental na gestão e detêm profundo conhecimento sobre os aspectos administrativos e financeiros do cartório.

Por isso, se você não for titular, poderá indicar - ao final do questionário - se se sente plenamente apto(a) a responder em nome do titular, considerando sua experiência e envolvimento direto com a gestão.

Todas as informações fornecidas foram tratadas com absoluto sigilo e responsabilidade ética, em conformidade com a LGPD - Lei nº 13.709/2018.

O questionário possui identificação **opcional** e é destinado unicamente a fins acadêmicos e científicos. Os dados coletados foram analisados de forma agregada e apresentados apenas em termos estatísticos, garantindo o **anonimato dos participantes**.

A participação é voluntária, e o tempo estimado para o preenchimento é de aproximadamente **5 a 10 minutos**.

Caso deseje receber os resultados da pesquisa, basta registrar seu e-mail ao final do formulário.

A sua contribuição é muito valiosa para o aprofundamento deste tema e para a geração de conhecimento aplicável ao setor notarial e registral.

Se tiver alguma dúvida, fico à disposição pelo telefone 11-99694-7879.

Declaração de consentimento

Marcar apenas uma oval.

◯ Li e concordo em participar deste estudo.

Bloco 1: Perfil do Cartório

2. Nome do Cartório (OPCIONAL) (Texto livre).

3. Número CNS do Cartório (OPCIONAL) (Texto livre).

4. Qual a especialidade do cartório? (Assinale todos se for ofício único) (Variável nominal multicategórica).

5. Qual a cidade onde se localiza o cartório? (Texto livre).

6. Qual o estado onde se localiza o cartório? (Variável nominal/Dropdown).

7. Nº total de funcionários (incluir estagiários) (Variável quantitativa).

8. A delegação é considerada deficitária (recebe complementação estadual)? (Pergunta dicotômica sim ou não).

9. A delegação está sob interinidade? (Pergunta dicotômica sim ou não).

10. A delegação está sob intervenção judicial? (Pergunta dicotômica sim ou não).

Bloco 2: Perfil do Respondente

11. Seu cargo no cartório (Variável nominal).

12. Há quantos anos o titular é delegatário do cartório atual? (Variável quantitativa/Ordinal)

13. O titular já foi delegatário em outros cartórios antes da atual? Se sim, quantas? (Variável quantitativa/Ordinal).

14. Aproximadamente quantas horas são dedicadas, por semana, às atividades de gestão? (Variável ordinal).

15. Dedico tempo e atenção suficientes às atividades gerenciais do cartório. (Escala Likert de 1 a 5).

16. Sinto-me tecnicamente preparado(a) para aplicar as principais práticas de gestão. (Escala Likert de 1 a 5).

Bloco 3: Sobre Clientes

17. O cartório tem assegurado um padrão de atendimento que resulta em uma experiência positiva. (Pergunta dicotômica sim ou não).

18. As manifestações de insatisfação dos usuários são pontuais e pouco frequentes. (Escala Likert de 1 a 5).

19. O cartório utiliza os feedbacks dos usuários para aperfeiçoar os serviços. (Escala Likert de 1 a 5).

20. O cartório busca manter canais presenciais e digitais atualizados. (Escala Likert de 1 a 5).

21. O cartório utiliza indicadores de tempo de espera no atendimento do balcão. (Escala Likert de 1 a 5).

Bloco 4: Sobre Aprendizado e Crescimento

22. O cartório tem promovido o aprendizado contínuo e o desenvolvimento da equipe. (Pergunta dicotômica sim ou não).

23. Busca-se investir de forma contínua na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores. (Escala Likert de 1 a 5).

24. O cartório busca criar condições para que os colaboradores apliquem o conhecimento. (Escala Likert de 1 a 5).

25. O cartório busca reter colaboradores com conhecimento técnico e experiência. (Escala Likert de 1 a 5).

26. Os sistemas tecnológicos fornecem informações organizadas para apoiar a decisão. (Escala Likert de 1 a 5).

Bloco 5: Sobre Procedimentos Internos

27. O cartório tem aprimorado seus processos internos nos últimos 12 meses. (Pergunta dicotômica sim ou não).

28. O cartório mantém seus processos registrados para garantir a padronização. (Escala Likert de 1 a 5).

29. Os procedimentos operacionais são periodicamente analisados para melhoria. (Escala Likert de 1 a 5).

30. O cartório utiliza indicadores de desempenho (KPIs) para monitorar processos. (Escala Likert de 1 a 5).

31. Os sistemas e tecnologias utilizados facilitam a tomada de decisão. (Escala Likert de 1 a 5).

Bloco 6: Sobre Desempenho Financeiro

32. O cartório tem apresentado evolução positiva em seus resultados financeiros. (Pergunta dicotômica sim ou não).

33. O faturamento líquido do cartório vem apresentando crescimento satisfatório. (Escala Likert de 1 a 5).

34. O fluxo de caixa do cartório vem se mantendo estável e positivo. (Escala Likert de 1 a 5).

35. O lucro operacional do cartório vem aumentando de forma consistente. (Escala Likert de 1 a 5).

36. O lucro líquido vem crescendo de maneira sustentável. (Escala Likert de 1 a 5).

Bloco 7: Últimas Verificações

37. Quais ações de gestão você considera que realmente ajudaram a melhorar os resultados financeiros? (Texto livre).

38. Confirme seu cargo (Titular / Familiaridade com os dados / Visão parcial). (Variável nominal).

39. Deseja ter acesso ao resultado da pesquisa? Se SIM, deixe seu email. (Texto livre).

40. Você conhece o *Balanced Scorecard* (BSC)? (Pergunta dicotômica sim ou não)

APÊNDICE 2 - Codificação das Variáveis do Estudo

Quadro 7 - Questão e Tipo de Variável (Cartório)

Código na Base	**Questão do Questionário**	**Tipo**
Cartorio	Nome do cartório (Q2)	Texto
Estado	Estado onde se localiza (Q6)	Nominal
Esp_RI	Especialidade: Registro de Imóveis (Q4)	Dummy
Esp_RCPN	Registro Civil de Pessoas Naturais (Q4)	Dummy
Esp_RCPJ	Registro Civil de Pessoas Jurídicas (Q4)	Dummy
Esp_RTD	Registro de Títulos e Documentos (Q4)	Dummy
Esp_TN	Tabelionato de Notas (Q4)	Dummy
Esp_Pt	Tabelionato de Protesto (Q4)	Dummy
Res_Merc	Reserva de Mercado (Q4)	Dummy
Nfunc	Número total de funcionários (Q7)	Quantitativa
Deficit	Delegação deficitária (Q8)	Dummy
Titular	Delegação sob interinidade (Q9 + Q11)	Dummy
Log_Fat	Logaritmo natural do faturamento bruto anual (CNJ)	Quantitativa

Quadro 8 - Codificação da Variável Titular

Categoria	**Código**
Titular	1
Substituto	0
Escrevente	0
Auxiliar	0
Interina	1

Quadro 9 - Questão e Tipo de Variável (Respondente)

Código na Base	**Questão**	**Tipo**
Anos_titular	Há quantos anos é titular (Q12)	Ordinal
Experiencia	Experiência anterior em serventias (Q13)	Ordinal
Lk_TempoSufic	Dedico tempo suficiente à gestão (Q15)	Likert
Lk_PreparoTec	Sinto-me preparado tecnicamente (Q16)	Likert
Bin_BSC	Conhece o Balanced Scorecard (Q40)	Dummy

Quadro 10 - Codificação da Variável Experiência

Categoria	Código
Primeira experiência como titular	1
Uma experiência anterior	2
Duas experiências anteriores	3
Três ou mais experiências	4

Quadro 11 - Codificação da Variável Anos de Experiência do Titular

Categoria	Código
1 a 4 anos	1
5 a 15 anos	2
16 a 20 anos	3
Acima de 20 anos	4

Quadro 12 - Questão e Tipo de Variável de Atendimento ao Cliente

Código na Base	Questão	Tipo
Bin_BaixaInsatisf	Experiência positiva no atendimento (Q17)	Dummy
Lk_Qualiatend1	Manifestações de insatisfação são pontuais (Q18)	Likert
Lk_Qualiatend2	Utiliza feedback para aperfeiçoar (Q19)	Likert
Lk_Qualiatend3	Mantém canais presenciais e digitais atualizados (Q20)	Likert
Lk_Qualiatend4	Utiliza indicador de tempo de espera (Q21)	Likert

Quadro 13 - Questão e Tipo de Variável de Aprendizado e Crescimento

Código na Base	Questão	Tipo
Bin_InvestTrein	Promove aprendizado contínuo (Q22)	Dummy
Lk_AprendCresc1	Investe em capacitação (Q23)	Likert
Lk_AprendCresc2	Cria condições para aplicar conhecimento (Q24)	Likert
Lk_AprendCresc3	Retém colaboradores experientes (Q25)	Likert
Lk_AprendCresc4	Sistemas fornecem informações organizadas (Q26)	Likert

Quadro 14 - Questão e Tipo de Variável de Processos Internos

Código na Base	Questão	Tipo
Bin_ProcInt	Aprimorou processos nos últimos 12 meses (Q27)	Dummy
Lk_ProcInt1	Processos registrados (Q28)	Likert
Lk_ProcInt2	Procedimentos analisados periodicamente (Q29)	Likert
Lk_ProcInt3	Utiliza indicadores de desempenho (KPIs) (Q30)	Likert
Lk_ProcInt4	Sistemas facilitam a tomada de decisão (Q31)	Likert

Quadro 15 - Questão e Tipo de Variável de Desempenho Financeiro

Código na Base	Questão	Tipo
Bin_CrescFat	Evolução positiva dos resultados (Q32)	Dummy
Lk_Fin1	Faturamento líquido crescente (Q33)	Likert
Lk_Fin2	Fluxo de caixa estável e positivo (Q34)	Likert
Lk_Fin3	Lucro operacional crescente (Q35)	Likert
Lk_Fin4	Lucro líquido sustentável (Q36)	Likert

Quadro 16 - Variáveis Analíticas Construídas

Variável	Construção	Tipo
Media_Clientes	Média dos itens Lk_Qualiatend1, Lk_Qualiatend2, Lk_Qualiatend3 e Lk_Qualiatend4	Quantitativa
Media_Processos	Média dos itens Lk_ProcInt1, Lk_ProcInt2, Lk_ProcInt3 e Lk_ProcInt4	Quantitativa
Media_Aprendizado	Média dos itens Lk_AprendCresc1, Lk_AprendCresc2 e Lk_AprendCresc3	Quantitativa

Observação: o item Lk_AprendCresc4 foi excluído após a Análise Fatorial Exploratória por apresentar carga fatorial inferior ao critério de retenção.
Nota: As variáveis analíticas utilizadas nos modelos econométricos foram obtidas a partir da média aritmética dos itens validados na análise fatorial exploratória (AFE).

APÊNDICE 3 - Resultados Completos Extraídos do Jamovi

Modelos de Mediação

Tabela 26 - Efeitos do Modelo Completo (Modelo Paralelo)

ANOVA Table

R-squared	F	df1	df2	p
0.797	40.3	12.0	123	<.001

Full model predicting Log_Fat

Names	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	df	t	p
Media_Processos	Media_Processos	-0.1654	0.06533	-0.2947	-0.0361	-0.1271	123	-2.532	0.013
Media_Clientes	Media_Clientes	0.2596	0.07618	0.1088	0.4104	0.1858	123	3.407	<.001
Estado1	1 - 0	0.4567	0.12352	0.2122	0.7012	0.1611	123	3.698	<.001
Esp_RI1	1 - 0	0.4973	0.21196	0.0777	0.9168	0.1875	123	2.346	0.021
Esp_RCPN1	1 - 0	-0.2431	0.14570	-0.5315	0.0453	-0.0852	123	-1.668	0.098
Esp_RCPJ1	1 - 0	-0.1298	0.23216	-0.5894	0.3297	-0.0478	123	-0.559	0.577
Esp_RTD1	1 - 0	0.1762	0.26473	-0.3478	0.7002	0.0654	123	0.666	0.507
Esp_TN1	1 - 0	-0.1031	0.16964	-0.4389	0.2327	-0.0386	123	-0.608	0.544
Esp_Pt1	1 - 0	0.4483	0.15638	0.1387	0.7578	0.1529	123	2.867	0.005
Deficit1	1 - 0	-1.7714	0.20848	-2.1841	-1.3588	-0.3789	123	-8.497	<.001
Media_Aprendizado	Media_Aprendizado	-0.0683	0.07476	-0.2163	0.0796	-0.0475	123	-0.914	0.362
Nfunc	Nfunc	0.0372	0.00297	0.0313	0.0430	0.6062	123	12.507	<.001

Tabela 27 - Efeitos Diretos e Indiretos da Mediação (Modelo Paralelo)

					95% C.I. (a)				
Type	Effect		Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
Indirect	Estado1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat		-0.00102	0.02769	-0.05528	0.05324	-3.60e−4	-0.0369	0.971
	Estado1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat		-0.04622	0.03943	-0.12350	0.03106	-0.01631	-1.1723	0.241
	Esp_RI1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat		-0.01960	0.04796	-0.11360	0.07440	-0.00739	-0.4087	0.683
	Esp_RI1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat		-0.08321	0.06788	-0.21625	0.04983	-0.03138	-1.2259	0.220
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat		-0.01337	0.03290	-0.07784	0.05110	-0.00469	-0.4064	0.684
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat		-0.06489	0.04735	-0.15770	0.02792	-0.02276	-1.3703	0.171
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat		0.03191	0.05338	-0.07270	0.13653	0.01174	0.5979	0.550
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat		0.06823	0.07255	-0.07396	0.21042	0.02509	0.9404	0.347

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.07287	0.06501	-0.20028	0.05454	-0.02705	-1.1210	0.262
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.07836	0.08231	-0.23969	0.08297	-0.02908	-0.9519	0.341
	Esp_TN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	0.01761	0.03865	-0.05815	0.09337	0.00659	0.4555	0.649
	Esp_TN1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.05557	0.05355	-0.16052	0.04939	-0.02081	-1.0376	0.299
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.05741	0.04091	-0.13760	0.02278	-0.01958	-1.4032	0.161
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.02770	0.04743	-0.12066	0.06526	-0.00945	-0.5840	0.559
	Deficit1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.01124	0.04716	-0.10366	0.08119	-0.00240	-0.2383	0.812
	Deficit1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.03128	0.06381	-0.09380	0.15635	0.00669	0.4901	0.624
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.08415	0.03457	-0.15191	-0.01639	-0.05843	-2.4341	0.015
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.12146	0.03878	0.04545	0.19748	0.08434	3.1317	0.002
	Nfunc ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.00211	9.97e-4	-0.00406	-1.56e−4	-0.03441	-2.1162	0.034
	Nfunc ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.00416	0.00142	0.00138	0.00694	0.06784	2.9335	0.003
Component	Estado1 ⇒ Media_Processos	0.00618	0.16736	-0.32185	0.33420	0.00284	0.0369	0.971
	Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.16540	0.06213	-0.28717	-0.04363	-0.12705	-2.6622	0.008
	Estado1 ⇒ Media_Clientes	-0.17805	0.14352	-0.45934	0.10325	-0.08776	-1.2406	0.215
	Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.25959	0.07245	0.11759	0.40160	0.18581	3.5830	<.001
	Esp_RI1 ⇒ Media_Processos	0.11850	0.28652	-0.44306	0.68007	0.05818	0.4136	0.679
	Esp_RI1 ⇒ Media_Clientes	-0.32055	0.24570	-0.80212	0.16101	-0.16888	-1.3047	0.192
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Processos	0.08083	0.19655	-0.30440	0.46606	0.03690	0.4112	0.681
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Clientes	-0.24997	0.16855	-0.58031	0.08038	-0.12247	-1.4831	0.138
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Processos	-0.19295	0.31447	-0.80929	0.42340	-0.09239	-0.6136	0.540
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Clientes	0.26282	0.26967	-0.26572	0.79135	0.13505	0.9746	0.330
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Processos	0.44057	0.35647	-0.25810	1.13925	0.21289	1.2359	0.216
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Clientes	-0.30184	0.30569	-0.90098	0.29730	-0.15652	-0.9874	0.323

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
	Esp_TN1 ⇒ Media_Processos	-0.10645	0.23025	-0.55774	0.34483	-0.05190	-0.4623	0.644
	Esp_TN1 ⇒ Media_Clientes	-0.21405	0.19745	-0.60104	0.17294	-0.11198	-1.0841	0.278
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Processos	0.34710	0.21021	-0.06490	0.75911	0.15413	1.6512	0.099
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Clientes	-0.10670	0.18026	-0.46001	0.24661	-0.05085	-0.5919	0.554
	Deficit1 ⇒ Media_Processos	0.06793	0.28396	-0.48862	0.62449	0.01892	0.2392	0.811
	Deficit1 ⇒ Media_Clientes	0.12048	0.24351	-0.35679	0.59775	0.03601	0.4948	0.621
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Processos	0.50877	0.08465	0.34287	0.67467	0.45991	6.0106	<.001
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Clientes	0.46789	0.07259	0.32562	0.61015	0.45389	6.4460	<.001
	Nfunc ⇒ Media_Processos	0.01275	0.00366	0.00559	0.01992	0.27084	3.4878	<.001
	Nfunc ⇒ Media_Clientes	0.01602	0.00314	0.00988	0.02217	0.36510	5.1089	<.001
Direct	Estado1 ⇒ Log_Fat	0.45675	0.11747	0.22651	0.68698	0.16115	3.8882	<.001
	Esp_RI1 ⇒ Log_Fat	0.49727	0.20157	0.10220	0.89235	0.18752	2.4670	0.014
	Esp_RCPN1 ⇒ Log_Fat	-0.24307	0.13856	-0.51465	0.02852	-0.08524	-1.7542	0.079
	Esp_RCPJ1 ⇒ Log_Fat	-0.12984	0.22079	-0.56258	0.30290	-0.04776	-0.5881	0.556
	Esp_RTD1 ⇒ Log_Fat	0.17621	0.25176	-0.31723	0.66965	0.06540	0.6999	0.484
	Esp_TN1 ⇒ Log_Fat	-0.10313	0.16133	-0.41932	0.21306	-0.03862	-0.6393	0.523
	Esp_Pt1 ⇒ Log_Fat	0.44826	0.14872	0.15678	0.73975	0.15289	3.0142	0.003
	Deficit1 ⇒ Log_Fat	-1.77145	0.19827	-2.16004	-1.38285	-0.37893	-8.9346	<.001
	Media_Aprendizado ⇒ Log_Fat	-0.06834	0.07110	-0.20769	0.07101	-0.04745	-0.9612	0.336
	Nfunc ⇒ Log_Fat	0.03716	0.00283	0.03163	0.04270	0.60619	13.1517	<.001
Total	Estado1 ⇒ Log_Fat	0.40951	0.12385	0.16676	0.65225	0.14448	3.3064	<.001
	Esp_RI1 ⇒ Log_Fat	0.39446	0.21203	-0.02111	0.81003	0.14875	1.8604	0.063
	Esp_RCPN1 ⇒ Log_Fat	-0.32133	0.14545	-0.60640	-0.03625	-0.11268	-2.2092	0.027
	Esp_RCPJ1 ⇒ Log_Fat	-0.02970	0.23271	-0.48580	0.42640	-0.01092	-0.1276	0.898
	Esp_RTD1 ⇒ Log_Fat	0.02498	0.26379	-0.49204	0.54201	0.00927	0.0947	0.925
	Esp_TN1 ⇒ Log_Fat	-0.14109	0.17039	-0.47505	0.19287	-0.05283	-0.8280	0.408
	Esp_Pt1 ⇒ Log_Fat	0.36315	0.15556	0.05826	0.66804	0.12386	2.3345	0.020
	Deficit1 ⇒ Log_Fat	-1.75141	0.21014	-2.16327	-1.33955	-0.37465	-8.3346	<.001
	Media_Aprendizado ⇒ Log_Fat	-0.03103	0.06264	-0.15380	0.09174	-0.02155	-0.4954	0.620
	Nfunc ⇒ Log_Fat	0.03921	0.00271	0.03391	0.04452	0.63962	14.4904	<.001

Nota. Confidence intervals computed with method: Standard (Delta method)

Nota. Betas are completely standardized effect sizes

Tabela 28 - Efeitos do Modelo Completo (Modelo Serial)

ANOVA Table

R-squared	F	df1	df2	p
0.797	40.3	12.0	123	<.001

Full model predicting Log_Fat

Names	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	df	t	p
Media_Clientes	Media_Clientes	0.2596	0.07618	0.1088	0.4104	0.1858	123	3.407	<.001
Media_Processos	Media_Processos	-0.1654	0.06533	-0.2947	-0.0361	-0.1271	123	-2.532	0.013
Estado1	1 - 0	0.4567	0.12352	0.2122	0.7012	0.1611	123	3.698	<.001
Esp_RI1	1 - 0	0.4973	0.21196	0.0777	0.9168	0.1875	123	2.346	0.021
Esp_RCPN1	1 - 0	-0.2431	0.14570	-0.5315	0.0453	-0.0852	123	-1.668	0.098
Esp_RCPJ1	1 - 0	-0.1298	0.23216	-0.5894	0.3297	-0.0478	123	-0.559	0.577
Esp_RTD1	1 - 0	0.1762	0.26473	-0.3478	0.7002	0.0654	123	0.666	0.507
Esp_TN1	1 - 0	-0.1031	0.16964	-0.4389	0.2327	-0.0386	123	-0.608	0.544
Esp_Pt1	1 - 0	0.4483	0.15638	0.1387	0.7578	0.1529	123	2.867	0.005
Deficit1	1 - 0	-1.7714	0.20848	-2.1841	-1.3588	-0.3789	123	-8.497	<.001
Media_Aprendizado	Media_Aprendizado	-0.0683	0.07476	-0.2163	0.0796	-0.0475	123	-0.914	0.362
Nfunc	Nfunc	0.0372	0.00297	0.0313	0.0430	0.6062	123	12.507	<.001

Tabela 29 - Efeitos Diretos e Indiretos do Modelo Serial

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
Indirect	Estado1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.04659	0.03815	-0.12137	0.02819	-0.01644	-1.2212	0.222
	Estado1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.00102	0.02769	-0.05528	0.05324	-3.60e−4	-0.0369	0.971
	Esp_RI1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.09035	0.06642	-0.22052	0.03983	-0.03407	-1.3603	0.174
	Esp_RI1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.01960	0.04796	-0.11360	0.07440	-0.00739	-0.4087	0.683
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.06976	0.04643	-0.16076	0.02124	-0.02446	-1.5024	0.133
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.01337	0.03290	-0.07784	0.05110	-0.00469	-0.4064	0.684
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.07984	0.07107	-0.05946	0.21914	0.02936	1.1234	0.261
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	0.03191	0.05338	-0.07270	0.13653	0.01174	0.5979	0.550
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.10488	0.08221	-0.26601	0.05626	-0.03893	-1.2756	0.202
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.07287	0.06501	-0.20028	0.05454	-0.02705	-1.1210	0.262
	Esp_TN1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.04916	0.05126	-0.14962	0.05130	-0.01841	-0.9591	0.338

Type	Effect	Estimate	SE	95% C.I. (a) Lower	95% C.I. (a) Upper	β	z	p
	Esp_TN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	0.01761	0.03865	-0.05815	0.09337	0.00659	0.4555	0.649
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.04859	0.04748	-0.14165	0.04447	-0.01657	-1.0235	0.306
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.05741	0.04091	-0.13760	0.02278	-0.01958	-1.4032	0.161
	Deficit1 ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.02719	0.06134	-0.09304	0.14742	0.00582	0.4432	0.658
	Deficit1 ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.01124	0.04716	-0.10366	0.08119	-0.00240	-0.2383	0.812
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.09084	0.03255	0.02705	0.15463	0.06307	2.7910	0.005
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.08415	0.03457	-0.15191	-0.01639	-0.05843	-2.4341	0.015
	Nfunc ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.00339	0.00125	9.39e-4	0.00584	0.05532	2.7108	0.007
	Nfunc ⇒ Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.00211	9.97e-4	-0.00406	-1.56e−4	-0.03441	-2.1162	0.034
	Estado1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	3.72e-4	0.01008	-0.01938	0.02012	1.31e-4	0.0369	0.971
	Esp_RI1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.00713	0.01750	-0.02716	0.04143	0.00269	0.4077	0.684
	Esp_RCPN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.00487	0.01200	-0.01866	0.02839	0.00171	0.4054	0.685
	Esp_RCPJ1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.01161	0.01953	-0.04989	0.02666	-0.00427	-0.5947	0.552
	Esp_RTD1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.02652	0.02410	-0.02071	0.07375	0.00984	1.1004	0.271
	Esp_TN1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	-0.00641	0.01411	-0.03406	0.02125	-0.00240	-0.4541	0.650
	Esp_Pt1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.02089	0.01532	-0.00914	0.05093	0.00713	1.3635	0.173
	Deficit1 ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.00409	0.01718	-0.02958	0.03775	8.75e-4	0.2381	0.812
	Media_Aprendizado ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.03062	0.01365	0.00386	0.05739	0.02126	2.2429	0.025
	Nfunc ⇒ Media_Processos ⇒ Media_Clientes ⇒ Log_Fat	7.68e-4	3.86e-4	1.04e-5	0.00153	0.01252	1.9869	0.047
Component	Estado1 ⇒ Media_Clientes	-0.17948	0.13817	-0.45030	0.09134	-0.08847	-1.2989	0.194
	Media_Clientes ⇒ Log_Fat	0.25959	0.07245	0.11759	0.40160	0.18581	3.5830	<.001
	Estado1 ⇒ Media_Processos	0.00618	0.16736	-0.32185	0.33420	0.00284	0.0369	0.971
	Media_Processos ⇒ Log_Fat	-0.16540	0.06213	-0.28717	-0.04363	-0.12705	-2.6622	0.008
	Esp_RI1 ⇒ Media_Clientes	-0.34803	0.23670	-0.81195	0.11588	-0.18335	-1.4704	0.141

Type	Effect		Estimate	SE	95% C.I. (a) Lower	95% C.I. (a) Upper	β	z	p
	Esp_RI1	⇒ Media_Processos	0.11850	0.28652	-0.44306	0.68007	0.05818	0.4136	0.679
	Esp_RCPN1	⇒ Media_Clientes	-0.26871	0.16237	-0.58695	0.04953	-0.13165	-1.6549	0.098
	Esp_RCPN1	⇒ Media_Processos	0.08083	0.19655	-0.30440	0.46606	0.03690	0.4112	0.681
	Esp_RCPJ1	⇒ Media_Clientes	0.30756	0.25998	-0.20199	0.81711	0.15804	1.1830	0.237
	Esp_RCPJ1	⇒ Media_Processos	-0.19295	0.31447	-0.80929	0.42340	-0.09239	-0.6136	0.540
	Esp_RTD1	⇒ Media_Clientes	-0.40400	0.29595	-0.98405	0.17605	-0.20950	-1.3651	0.172
	Esp_RTD1	⇒ Media_Processos	0.44057	0.35647	-0.25810	1.13925	0.21289	1.2359	0.216
	Esp_TN1	⇒ Media_Clientes	-0.18936	0.19024	-0.56223	0.18350	-0.09907	-0.9954	0.320
	Esp_TN1	⇒ Media_Processos	-0.10645	0.23025	-0.55774	0.34483	-0.05190	-0.4623	0.644
	Esp_Pt1	⇒ Media_Clientes	-0.18719	0.17528	-0.53073	0.15635	-0.08920	-1.0679	0.286
	Esp_Pt1	⇒ Media_Processos	0.34710	0.21021	-0.06490	0.75911	0.15413	1.6512	0.099
	Deficit1	⇒ Media_Clientes	0.10473	0.23449	-0.35486	0.56431	0.03130	0.4466	0.655
	Deficit1	⇒ Media_Processos	0.06793	0.28396	-0.48862	0.62449	0.01892	0.2392	0.811
	Media_Aprendizado	⇒ Media_Clientes	0.34992	0.07862	0.19583	0.50400	0.33945	4.4508	<.001
	Media_Aprendizado	⇒ Media_Processos	0.50877	0.08465	0.34287	0.67467	0.45991	6.0106	<.001
	Nfunc ⇒ Media_Clientes		0.01306	0.00315	0.00689	0.01924	0.29771	4.1456	<.001
	Nfunc ⇒ Media_Processos		0.01275	0.00366	0.00559	0.01992	0.27084	3.4878	<.001
	Media_Processos	⇒ Media_Clientes	0.23188	0.07079	0.09312	0.37063	0.24884	3.2754	0.001
Direct	Estado1 ⇒ Log_Fat		0.45675	0.11747	0.22651	0.68698	0.16115	3.8882	<.001
	Esp_RI1 ⇒ Log_Fat		0.49727	0.20157	0.10220	0.89235	0.18752	2.4670	0.014
	Esp_RCPN1 ⇒ Log_Fat		-0.24307	0.13856	-0.51465	0.02852	-0.08524	-1.7542	0.079
	Esp_RCPJ1 ⇒ Log_Fat		-0.12984	0.22079	-0.56258	0.30290	-0.04776	-0.5881	0.556
	Esp_RTD1 ⇒ Log_Fat		0.17621	0.25176	-0.31723	0.66965	0.06540	0.6999	0.484
	Esp_TN1 ⇒ Log_Fat		-0.10313	0.16133	-0.41932	0.21306	-0.03862	-0.6393	0.523
	Esp_Pt1 ⇒ Log_Fat		0.44826	0.14872	0.15678	0.73975	0.15289	3.0142	0.003
	Deficit1 ⇒ Log_Fat		-1.77145	0.19827	-2.16004	-1.38285	-0.37893	-8.9346	<.001
	Media_Aprendizado	⇒ Log_Fat	-0.06834	0.07110	-0.20769	0.07101	-0.04745	-0.9612	0.336
	Nfunc ⇒ Log_Fat		0.03716	0.00283	0.03163	0.04270	0.60619	13.1517	<.001
Total	Estado1 ⇒ Log_Fat		0.40951	0.12385	0.16676	0.65225	0.14448	3.3064	<.001
	Esp_RI1 ⇒ Log_Fat		0.39446	0.21203	-0.02111	0.81003	0.14875	1.8604	0.063
	Esp_RCPN1 ⇒ Log_Fat		-0.32133	0.14545	-0.60640	-0.03625	-0.11268	-2.2092	0.027
	Esp_RCPJ1 ⇒ Log_Fat		-0.02970	0.23271	-0.48580	0.42640	-0.01092	-0.1276	0.898
	Esp_RTD1 ⇒ Log_Fat		0.02498	0.26379	-0.49204	0.54201	0.00927	0.0947	0.925

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	β	z	p
	Esp_TN1 ⇒ Log_Fat	-0.14109	0.17039	-0.47505	0.19287	-0.05283	-0.8280	0.408
	Esp_Pt1 ⇒ Log_Fat	0.36315	0.15556	0.05826	0.66804	0.12386	2.3345	0.020
	Deficit1 ⇒ Log_Fat	-1.75141	0.21014	-2.16327	-1.33955	-0.37465	-8.3346	<.001
	Media_Aprendizado ⇒ Log_Fat	-0.03103	0.06264	-0.15380	0.09174	-0.02155	-0.4954	0.620
	Nfunc ⇒ Log_Fat	0.03921	0.00271	0.03391	0.04452	0.63962	14.4904	<.001

Nota. Confidence intervals computed with method: Standard (Delta method)

Nota. Betas are completely standardized effect sizes